

جامعة مؤتـة
عمادة الدراسات العليا

أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين فيها

إعداد الطالب

خالد عودة الجهني

إشراف

الدكتور "محمد أمين" حامد القضاة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصـول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2010

الإهداء

إلى أبي الغالي ... إلى قدوتي الأولى ونبراسي الذي ينير دربي .. إلى من علمني أن أصمد أمام أمواج البحر الثائرة.. إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود .. إلى من رفعت رأسي عالياً افتخارا به أهدي لك هذا الجهد مع كل حبي وتقديري.

إلى أمي الغالية ... إلى جنتي في الدنيا والآخرة ... إلى منارة الحب والحنان .... إلى سلسبيل الوفاء الأبدي ... أهدي لك ثمرة جهدي مع خالص محبتي وتقديري.

إلى إخواني وأخواتي الغوالي ... يا من كنتم سندي وعضدي عند الصعاب ... ويا من أستأنس بصوتكم عند الغياب فينقلب همي فرحا ... وضيقتي سعادة ... فلكم أهدي ثمرة جهدي.

إلى رفيق دربي وأخي الغالي محمد سعود المطيري .... يا من شاركني فرحي وحزني .. وعشت معه أجمل أيامي ... يا من رأيت منه صدق الأخوة .. وقمة الوفاء .. فلك يا أخي الغالي أهدي لك هذه الثمرة مع فائق احترامي وتقديري.

خالد الجهني

الشكر والتقدير

أتوجه بالشكر الجزيل إلى جامعة مؤتة التي أتاحت لي فرصة الدراسة فيها، كما أتوجه بالشكر والتقدير لجميع أعضاء هيئة التدريس فيها وعلى رأسهم الدكتور الفاضل محمد أمين القضاة، الذي كان لي بمثابة الأخ الذي لم يبخل علي بوقته ولا بجهده، كما أشكر جميع من كان له الفضل بعد ا سبحانه وتعالى في انجاز هذه الرسالة من أعضاء هيئة تدريس، وزملاء.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين الذين أكن لهم كل الاحترام على بذلهم الجهود في تقويم وتنقيح رسالتي.

خالد الجهني

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الملخص

أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين

خالد الجهني

جامعة مؤتة، 2010

هدفت الدراسة الكشف عن أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة طيبة في المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي 2010/2009 والبالغ عددهم (1030) عضو هيئة تدريس، و(271) إدارياً أكاديمياً، وتكونت عينة الدراسة من (319) فرداً, منهم (204) عضو هيئة تدريس و(115) موظفاً إدارياً في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي.

وتوصلت الدراسة إلى أن جميع الأنماط القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء تقديرها متوسطاً, وأعلى تقدير كان لنمط القيادة(الأوتوقراطي) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي(3.49)، وأقل تقدير كان لنمط القيادة(الحرة) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي(3.34). وأن جميع الأنماط القيادية من وجهة نظر الموظفين الإداريين جاء تقديرها متوسطاً، وجاء أعلى تقدير لنمط القيادة (الأوتوقراطي) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.52). وأقل تقدير كان لنمط القيادة(الديمقراطية) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي(3.32). ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) في أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية والخبرة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير الخبرة على جميع الأنماط , ولصالح ذوي الخبرة من (1-5) سنوات. ولم يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) في أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين تعزى لمتغير الوظيفة.

ABSTRACT

Patterns of Leadership at Academic Administrators from Faculty Members and Administrative Staff Point of View at Teeba University.
Khaled Al-Juhani
Mutah University, 2010

This study aimed at exploring the patterns of leadership at academic administrators from faculty members and administrative staff point of view at Teeba University. The study population consisted of faculty members and administrative staff at Teeba University in Saudi Arabia for the academic year 2009/2010 which consisted of (1030)faculty members, and (271)academic administrators.

The study sample consisted of (319)individuals, including (204)faculty members and (115)administrative staff at Teeba University in Saudi Arabia. And to achieve the purpose of this study a questionnaire was developed to collect data.

Means, standard deviations, analysis of variance (3-Way MNOVA)were computed to analyze the data.

The study revealed the following results: All patterns of leadership were a moderate average from faculty members point of view, and the highest pattern was the autocratic leadership, the average of this field reached (3.49), and the least pattern was the free leadership, the average of this field reached (3.34). All patterns of leadership were a moderate average from administrative staff point of view, and the highest pattern was the autocratic leadership, the average of this field reached (3.52), and the least pattern was the democratic leadership, the average of this field reached (3.32). There were no statistical differences at($\alpha \leq 0.05$)in patterns of leadership at the academic administrators from faculty members point of view according to academic rank and experience variables. There were statistical differences at($\alpha \leq 0.05$)in patterns of leadership at the academic administrators from staff point of view according to experience variable on all the patterns, in favor of those with experience of (1-5)years. There were statistical differences at($\alpha \leq 0.05$)in patterns of leadership at the academic administrators from faculty members and administrative staff according to occupation variable.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

تشكل القيادة في معناها العام محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة ومنها الجامعات، وفي ظل عملية تطور الجامعات ونموها وتشعب الأعمال التي تقوم بها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، وهي أمور تستدعي مواصلة عملية البحث في القيادة وأنماطها لما لها من دوراً كبيراً في الوصول إلى الأهداف العامة والخاصة للمؤسسات والمنظمات المختلفة.

"وتعد القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والتعليمي والديني والأخلاقي، وهي عبارة عن تفاعل اجتماعي نشط ومؤثر وموجه نحو الهدف المحدد، والقيادة بالنسبة للجماعة البشرية كانت خيارا واعيا من قبلها أملتها الظروف المعيشية والحياتية لها، وهي بالتالي تحتل مركز الصدارة في أي جماعة كانت؛ لأنها تعد الأساس الأول في تكوينها، والمتبنية لجميع مراحل بنائها منذ نشأتها وحتى الانتهاء منها، وهي القوة المهيمنة على إدارة العمل الجماعي الكلي في نطاق أي جماعة تتولاها والمسؤولة عن تصريف شؤون أعضائها، والموجهة لسلوكياتهم نحو تحقيق أهدافها" (المصري ،2007،ص623).

وقد ُشغِل كثير من الباحثين في علم النفس الاجتماعي وعلوم الإدارة بدراسة ظاهرة القيادة، سواء من حيث الأنماط القيادية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات أو من حيث وضع نظريات أو مداخل لتفسير ظاهرة القيادة، نظرا للأهمية التي تقوم عليها

والتي تفرض على شاغلها مسؤولية كبيرة، لإنجاح أهداف المؤسسة وأهداف العـاملين فيها، من خلال قدرة القائد الإداري على إثارة اهتمام مرؤوسيه، ودفعهم إلى الحـرص على تحقيق الأداء الجيد بكامل رغبتهم، ولئن كانت الشخصية الإنسانية متعددة باختلاف البيئة والثقافة، فمن الطبيعي أن تتنوع حاجات الأفراد العاملين ورغباتهم، ومن ثم تقع على عاتق القيادات الإدارية مهمة توحيد اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات وتنمية الولاء نحوها، وهنا تظهر مهارة القيادة في اختيار النمط المناسـب لإنجـاح العمليـة الإدارية (أبو ندا، 2007).

فالقيادة محور العملية الإدارية وقلبها النـابض، والأداة الرئيـسة التـي تحقـق للمؤسسات أهدافها، إذ من خلال القيادة الكفوءة يمكن التمييز بين المنظمات الناجحـة وغير الناجحة، كما تعد القيادة من أكثر العمليات تأثير على الدافعية والروح المعنويـة للعاملين، فهي تؤثر على أداء العاملين واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن عملهم، وتعـد القيادة أيضاً محوراً رئيساً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين كما تؤثر تـأثيراً مباشـراً على الإنتاجية كهدف أساسي تسعى جميع المنظمات إلـى تحقيقـه بكفايـة (المـومني والطحاينة ،2006).

لذا تعد الممارسات القيادية للإداري الأكاديمي على درجة كبيرة من الأهميـة كونهـا تنعكس على طبيعة الدور الذي يؤديه من ناحية بين زملائه من أعضاء هيئة التدريس، وعلى علاقته مع الموظفين الإداريين، لذا من الأهمية بمكان معرفة وجهة نظر الطرفين أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في نمط القيـادة الـذي يمارسـه الإداري الأكاديمي.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

القيادة في جوهرها هي التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، واختلاف وسـائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه يعكس تباينا في أساليب القيـادة وأنماطهـا

ويعد النمط القيادي الذي يختاره القائد الأكاديمي العامل الرئيسي في نجاح الجامعـة أو فشلها لما للقائد من دور حاسم في التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس، وفي خلق الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثمارا فاعلا في التحصيل العلمي للطلبة والقائد الأكاديمي في الجامعات من العناصر الرئيسة التي يعتمد عليها لنجاح الجامعات في تحقيق أهدافها حيث يرتبط ذلك بالكيفية التي يدير بها والأسلوب القيادي الذي يمارسه،وبالـصفات القياديـة الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف العمل البناء مـن اجـل علاقـات إنسانية مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة (شحادة،2008).

تعد عملية معرفة الأنماط القيادية الممارسة في الجامعة على درجة كبيـرة مـن الأهمية، وذلك لكونه يشكل سلوك الأفراد المتأثرين. وتعـد الجامعـات مركـزاً مهمـاً للمجتمع الذي أوكل لها إعداد جيل سيتولى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لـذا فإن ممارسات القائمين على إعداده سيشكل جزءاً كبيراً من سلوكيات هؤلاء الأفـراد، وباعتبار القيادة عاملاً مهماً في تشكيل شخصية الإنسان، والنمط القيادي سيحدد سلوكه من باب التأثير والتأثر، لذا تعد عملية معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى أعضاء هيئـة التدريس في الجامعات على قدر كبير من الأهمية.

وتأتي هذه الدراسة لبحث التصورات المتعلقة بممارسات الأكاديميين الإداريين في جامعة طيبة، فأعضاء هيئة التدريس والمـوظفين يتـأثرون بممارسـات الأكـاديميين الإداريين وسلوكياتهم، إذ يلعب النمط القيادي الذي يمـارس مـن قبـل الأكـاديميين الإداريين دوراً في تشكيل شخصية أعضاء هيئة التدريس والموظفين من باب التـأثير والتأثر، والذي سيؤثر حتماً بالمجتمع الجامعي من خـلال ممارسـات أعـضاء هيئـة التدريس والموظفين، مما يعني أن النمط القيادي للإداريين الأكاديميين يؤثر في السلوك العام للمجتمع، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة بمعرفة أنماط القيـادة لـدى الأكـاديميين

الإداريين والإداريين في جامعة طيبة من وجهة نظرهم ووجهة نظـر أعـضاء هيئـة التدريس والموظفين الإداريين. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟

2- ما أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة طيبة من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

3- هـل توجد فروق ذات دلالـة إحصائيـة عنـد مستوى الدلالـة $(\alpha \leq 0.05)$ في أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية، والخبرة) ؟

4- هـل توجد فروق ذات دلالـة إحصائيـة عند مستوى الدلالـة $(\alpha \leq 0.05)$ في أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير الخبرة ؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في أنمـاط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين تعزى لمتغير الوظيفة ؟

3.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من التالي:

1 من المؤمل أن تسلط الضوء على موضوع على قدر كبير مـن الأهميـة ألا وهـو الأنماط القيادية لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة طيبة في المدينة المنورة.

2 من المؤمل أن تقدم الدراسة خدمة مباشرة إلى القائمين على الإدارة والقيـادة فـي جامعة طيبة من خلال تحديد الأنماط القيادية لديهم، مما يـساعد مركـز التـدريب

وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في تحديد حاجاتهم وبالتالي تبني البرنامج التدريبي المبني على الحاجات الفعلية والمحددة من قبل الأكاديميين الإداريين أنفسهم .

3 إثراء المكتبة التربوية العربية بدراسة في موضوع على قدر كبير من الأهمية، مع قلة في الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية لدى الأكاديميين الإداريين في الجامعات العربية، إذ أن أغلب الدراسات ركزت على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المراحل التعليمية المختلفة .

4 لفت نظر الباحثين إلى دراسة موضوع أنماط القيادة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

4.1 حدود الدراسة ومحدداتها:

1 تقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة طيبة في المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية في العام الدراسي 2010/2009.

2 تتحدد نتائج هذه الدراسة باستجابة عينة الدراسة لفقرات الاستبانة التي أعدت لهذه الدراسة والتي تم جمع المعلومات بموجبها.

5.1 مصطلحات الدراسة :

عضو هيئة التدريس: كل شخص عين بموجب الأنظمة والتعليمات في جامعة طيبة ليقوم بعملية تدريس الطلبة فيها .

الأكاديميون الإداريون: هم كل من يتولى موقعاً إدارياً في الجامعة ويشمل عميداً، أو مساعد عميد أو نائب عميد أو رئيس قسم.

النمط القيادي: هو تعبير عن السلوك الذي ينتجه الأكاديمي الإداري، أثناء قيامه بأداء مهامه في الجامعة (العسيلي، 1999). ويقاس في هذه الدراسة من خلال الاستجابة على الفقرات التي حددتها أداة الدراسة التي ستحدد في أداة الدراسة. وتتبنى الدراسة تعريف (شحادة، 2008) للأنماط القيادية على النحو الآتي:

1 **النمط التسلطي:** هو النمط القيادي الذي يقوم على أساس الاستبداد في الرأي، والتعصب، وإتباع أساليب الإكراه، وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يخلق جواً مشحوناً بالمشاكل التي آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط.

2 **النمط الديمقراطي**: هو النمط القيادي الذي يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وإتباعه واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في المؤسسة، وتحقيق أهدافها، وتتاح بذلك الفرص للجميع للإبداع وتحديد الأهداف وتنفيذها.

3 **النمط الحر:**هو النمط الذي يقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

يتناول هذا الفصل الأدب التربوي ذي الصلة بالقيادة من حيث المفهوم والنظريات والأنماط، ويعرض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت دراسة الأنماط القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وسيتم في هذا الفصل استعراض الدراسات التـي أمكن الإطلاع عليها التي تتصل بموضوع الدراسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

القيادة :

ينظر إلى القيادة على أنها "عملية توجيه المرؤوسين نحو إنجاز الهدف الذي يسعى القائد إلى تحقيقه" (عباس، 2008، ص 158).

والقيادة هي سلوك الفرد كما يراه الآخرون، وأن وصف هذا السلوك يجب أن يتم من خلال الجماعة، وهي كذلك السلوك الذي يقوم به الفرد عندما يوجه سلوك الجماعة، كما تعني في وجه آخر القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهـداف المـشتركة، وهي بهذا المعنى عملية تواصل بين القائد ومرؤوسـيه، حيـث يتبـادلون المعـارف والاتجاهات ويتعاونون على تحقيق الأهداف المشتركة (الدويش، 2009).

والقيادة تظهر داخل الجماعات، والجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشأ داخلها الجماعة، وتتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، والجماعة يمكن أن تكون صغيرة أو كبيرة، وتتضمن القيادة الاهتمام بالأهداف من قبل القادة الذين يوجهون طاقات الأفراد إلى تحقيق الأهداف المشتركة (هاوس،2006, ص21) .

وتعرف القيادة بأنها "العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة" (سالم ورمضان والدهان ومخامرة، 1998، 193).

وتعرف كذلك بأنها "قدرة وتأثير شخص في الآخرين بما يجعلهم يقبلـون قيادتـه طواعية، دون إلزام قانوني لاقتناعهم بقدرته" (القريوتي، 2000: 138).

تعرف القيادة التربوية بأنها عبارة عن فعالية تساعد على إنجاز أهداف تربوية أو التعجيل في إنجازها، ويمكن ممارستها من قبل القائد الرسمي أو أي عضو في المجموعة (إبراهيم، 1999).

ويمكن تحديد ملامح القيادة التربوية بالآتي (قشطة، 2009):

1- القدرة على التأثير في المرؤوسين .
2- نشاط يمارس لتحقيق أهداف الجماعة.
3- تستمد قوة التأثير من الجماعة بشكل أساسي لما لها من رصيد يتمثل في الثقة والاحترام والود والتعاون من قبل أفراد الجماعة.
4- ترتبط بسلوك القائد الذي يحقق له الطاعة والقبول والتضحية والعطاء من قبل الجماعة التي ينتمي إليها.
5- عملية تؤثر في آراء الآخرين، حيث تتفق مع تصورات الشخص المؤثر.
6- عملية تعاونية بين القائد وأفراد الجماعة.
7- أسلوب يؤثر في الآخرين، عن طريق الإقناع والانتماء؛ فالقيادة لب الإدارة.
8- لها أهداف تربوية واجتماعية واقتصادية وسياسية للمجتمع؛ لأنها المسئولة عن السياسة التربوية.
9- فعاليات تؤدى من قبل القائد وأعضاء الجماعة لتحقيق الأهداف.

نظريات القيادة :

تعددت النظريات التي تناولت القيادة تبعا للفترة الزمنية التي ظهرت بها وكذلك الظروف المحيطة خاصة التطورات الصناعية والعلمية والتكنولوجية ومنها النظريات الآتية :

النظريات الكلاسيكية: هي:

1- نظرية السمات Trait Theory

ترتبط هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم التي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، وأن القائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يصنع (عباس، 2008، ص164)، ويتمتع القائد وفق هذه النظرية بالخصائص والصفات الآتية:

1. الذكاء .
2. الثقة بالنفس .
3. العزيمة .
4. الاستقامة .
5. العلاقات الاجتماعية الايجابية .

وتم التوصل إلى أن هناك ما يزيد على (80) سـمة قياديـة، منهـا: الطمـوح، والطاقة، والرغبة بالقيادة، والأمانة والاستقامة، والثقة بالنفس، والـذكاء، والمعرفـة، والرقابة الذاتية. وكانت نظرية السمات دافعاً لمزيد من الدراسات التي تبحث في أهـم السمات والخصائص التي تميز القائد الأكثر فاعلية. إذ إنها لم تحدد الأهمية النـسبية للسمات المختلفة في التأثير على فاعلية القائد ولم تحدد الطبيعة الموقفية للقيادة. لذا نهج الباحثون نهجاً مختلفاً وذلك بالتركيز على ماذا يفعل القادة، وكيـف يعملـون، وكيـف يتفاعلون مع التابعين، بدلاً من التركيز على من هم القادة وما هي سماتهم. وكان هـذا

الانتقال بداية للنظريات السلوكية التي بحثت في سلوكيات القادة من خلال وصف أنماط قيادتهم (مرعي،2008).

2- النظريات السلوكية:

تعد كل من دراسة جامعة ولاية أوهايو ودراسة جامعة ميتشغان من أهم الدراسات التي بنيت عليها النظريات السلوكية انطلاقاً من الافتراض أن هناك سلوكيات محددة تميز القادة من غير القادة. وهدفت الدراستان إلى تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد كما يراها التابعون(**476** ص,Stoner, & Freeman, & Gilbert, 2004) ، وتوصلت الدراستان إلى وجود: قائد مهمات يركز اهتمامه على إنجاز المهام وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية، وقائد إنساني يركز جهوده على رضى العاملين وتطويرهم وتماسكهم(Rue,& Byars, 2003)

وبناء على ما سبق فإن الشكل (1.2) يوضح هذه التصنيفات :

الشكل (1.2)

تصنيف القادة كما في دراسة جامعة ولاية أوهايو

الاهتمام بالعاملين			
	مرتفع	القائد يهتم بتماسك الجماعة ورضا العاملين وتطويرهم	القائد يركز جهوده على زيادة كفاءة الأداء ورضا العاملين
	منخفض	القائد سلبي لا يهتم بأداء المهام ولا يهتم برضا العاملين	القائد يركز على الإنتاجية مع اهتمام قليل برضا العاملين
		منخفض	مرتفع
		هيكلة المهام	

المصدر: (Stoner, et al, 2004, p 477)

ومنهما انطبقت نظرية الشبكة الإدارية

3- نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory

طور كل من بلاك (Black) ووماوتون (Mouton) هذه النظرية واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما:

أ- الاهتمام بالفرد.

ب - لاهتمام بالإنتاج.

وقد حدد بلاك (Black) ووماوتون (Mouton) عناصر هذه النظرية على النحو الآتي (الفياض، 1995، ص 39) :

1. قيادة الفريق التي تشير إلى اهتمام القائد بالإنتاج والعلاقات اهتماماً عالياً ويتبنى القائد هنا الأسلوب الديمقراطي مع تابعيه.
2. قيادة النادي التي تشير إلى اهتمام القائد بالعلاقات على حساب الإنتاج.
3. القيادة المتسلطة التي تشير إلى اهتمام القائد بالإنتاج على حساب العلاقات.
4. القيادة الضعيفة التي تشير إلى تدني اهتمام القائد بالإنتـاج والعلاقـات (عـدم التدخل).
5. القيادة المعتدلة التي تشير إلى الاهتمام بالجـانبين الإنتـاج والعلاقـات بـشكل متوسط.

وتوصل الباحثان إلى أن أسلوب قيادة الفريق هو أكثر الأساليب فاعلية في مختلف المواقف، ويؤدي إلى تحسين أداء التابعين، وتقليل نسبة الغياب ودوران العمل لديهم، إضافة إلى تحسين رضاهم. ويعد نموذج الشبكة الإدارية اليوم أحد أدوات تدريب المديرين حيث يستخدم بشكل واسع في غالبية برامج التدريب

4- نظرية القيادة الظرفية (فيدلر) The Contingency Theory Leadership:

تفترض هذه النظرية أن المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجههـا القائـد عند اتصاله بأفراد الجماعة، ومن ثم فإن المهارة يكتسبها القائد عندما يواجه جماعة ما

قد تختلف عن تلك التي قد يكتسبها عندما يتعامل مع جماعة أخرى، ومعنى ذلك أنه لا يوجد نظرية قيادية يمكن تطبيقها في كل الظروف والمواقف التي يواجهها القائد، وعليه فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع انتقاء النظرية المناسبة والاستفادة منها حسب الظروف أو الموقف الذي يجد نفسه في أثناء ممارسته لعمله (عباس، 2008، ص165).

وقدم Fiedler نموذجاً يبين نمطين قياديين تتطلبهما هذه المتغيرات هما (مرعي، 2008):

أ- القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع للمركزية والتسلط ويكون قائداً فاعلاً في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف، أي السهلة جداً أو الصعبة جداً.

ب- القائد المهتم بالعلاقات حيث يميل القائد للمحافظة على علاقات طيبة مع التابعين، ويكون قادراً على تحقيق إنتاجية عالية لتابعيه في الحالات التي يتميز بها الموقف بالاعتدال أي أن الموقف متوسط الصعوبة.

النظريات الحديثة: تندرج تحت هذا التصنيف النظريات الآتية:

1- نظرية مسار الهدف:

"تركز نظرية مسار الهدف على كيفية تحفيز القادة لإتباعهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وتؤكد النظرية على العلاقة بين أسلوب القائد وخصائص الإتباع ومعطيات العمل، والفرضية الأساسية التي تطرحها النظرية مستمدة من نظرية التوقع، التي تقول بأن الإتباع سوف يتم تحفيزهم إذا كانوا يعتقدون أنهم قادرون على أداء أعمالهم، وإذا كانوا يعتقدون أن مجهوداتهم سوف تؤدي إلى نتيجة معينة، وإذا كانوا يعتقدون أن ما يحصلون عليه جراء قيامهم بعملهم ذو قيمة" (هاوس، 2006, ص135)

وتوصلت النظرية إلى تحديد أربعة أنواع من السلوك القيادي، وتحديد نوع السلوك القيادي الأمثل في ظل المتغيرين السابقين على النحو التالي (مرعي،2008):

1 يسلك القائد سلوكاً توجيهياً Directive في حال غموض المهام أو ضغط العمل. في حين يفضل التابعون القيادة التوجيهية في حال كان خضوعهم كـاملاً للمنظمـة أو السلطة من خلال إيمانهم بأنهم لا يملكون تغيير مصائرهم.

2 يسلك القائد سلوكاً داعماً Supportive حين تكون المهام والواجبات واضحة ويدرك التابعون ما هو مطلوب منهم.

3 يسلك القائد سلوكاً تشاركياً Participative في حـال امتلـك التـابعون المعرفـة والخبرة. وتكون قيادة المشاركة هي الأمثل في حال كانت ثقة التابعين بأنفسهم عالية وكانت لديهم خبرات ومعارف ذات قيمة.

4 يسلك القائد سلوك التركيز على الإنجاز Achievement-Oriented حين تكـون المنظمة قادرة على منح حوافز ومكافآت للإنجازات المميزة.

2- نظرية القيادة التبادلية :

تشير نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية) إلى عدد من المفاهيم مثل الحث، والإقناع، والعلاقات المشتركة بين القائد والمرؤوسين حيث يبدأ أحد الطرفين بالعمل منسجما مع توقعات الطرف الآخر. وقد قدم هولاندر (Hollander) مساهمة كبيرة في مجال القيادة الإدارية حينما قام بتطوير أول نموذج للقيادة الإدارية، إذ نظر إلى أن القيادة عملية ديناميكية تعتمد على التفاعلات الشخصية المستمرة بين القادة والمرؤوسين (الفقيه، 2006).

وتظهر مثل هذه القيادة عندما يبادر شخص في الاتصال مع الآخرين، بهدف تبادل الأشياء الثمينة، وقد يكون التبادل اقتصادياً أو سياسياً أو نفسياً في طبيعته، مقايضة لبضائع أو لبضاعة بمال، والمتاجرة بالأصوات بين المرشح والمواطن، أو بين المشرعين والضيافة لشخص آخر، بدلاً عن الرغبة في الاستماع لمشاكل الفرد، ويكون كل طرف للصفقة مدركاً لموارد القوة ومواقف الآخر، ويميز كل شخص الآخر بأنه

شخص، فأهدافهم متعلقة ببعضها، وعلى الأقل لدرجة أن الأهداف تتق ضمن عملية الصفقة ويمكن جعلها متقدمة بالمحافظة على تلك العملية، وليست لأهداف الصفقة هدف ثابت يربطها، ولهذا فإنهم يتصرفون بطرقهم المنفصلة، حدث فعل قيادي، ولكن ليس ذلك الفعل الذي يربط القائد والتابع مع بعضهما في سعي دائم ومستمر لهدف أعلى (Wern, 2000).

3- نظرية بديل القيادة

وتقوم هذه النظرية على أساس أنه في بعض المواقف هناك ظروف أخرى تلعب دوراً أكبر في نجاح القيادة وفاعليتها بغض النظر عن شخصية القائد وسلوكه حيث تبين أن بيئة العمل ومرونة النظام في المنظمة من خلال عمل العاملين كفريق متماسك بمهارات وكفاءات عالية تجعل دور القائد وتأثيره قليلا، و تقترح هذه النظرية أن مصدر نجاح المنظمة هو النظام في المنظمة وليس القائد،وتعتبر أفكار هذه النظرية ومبادئها متناقضة تماماً مع نظريات السمات والسلوك في القيادة حيث تقلل من شأن سمات وسلوك القائد وتركز على أهمية الموقف وخصائصه ، تم إعطاء اهتمام زائد إلى الإدارة بالمشاركة, وبالتالي إلى إدارة ذاتية للموظف, وذلك في السنوات الأخيرة, وباختصار فإن هناك اهتمام أقل للنموذج التقليدي حيث تدفق جميع التوجيهات من القائد إلى تابعيه, وتم إعطاء اهتمام أكبر إلى البدائل للقيادة, وهناك اهتمام حالي نحو نظرة تفاعل للقيادة, وتحدد هذه النظرة أن سلوك القائد يؤثر على سلوك مساعديه, أو بعد آخر وهو أن البديل للقيادة يجعل القائد غير لازم نسبياً أو يصبح لا ضرورة له, مثلا قد نجد أن المساعدين المهنيين الذين يعرفون حق المعرفة كيف يؤدون واجباتهم ومهامهم لا يحتاجون إلى قائد يضع هيكل لهم أو يخبرهم بما ينبغي عمله (Yukl,2006) .

أنماط القيادة:

تعد خصائص القائد من المتغيرات الرئيسة المحددة لنموذج القيادة، ومن الطبيعي أن يتبع القائد النموذج الذي يتلاءم مع مفهومه ومعتقداته ورؤيته. فالقائد القوي الذي يثق في نفسه لكنه لا يثق في قدرات مرؤوسيه، يلائمه النمط الأوتوقراطي كما أن لخبرة القائد ومعرفته تأثيرا على نمطه، فالقائد الذي لديه خبرة واسعة بمجال العمل، قد لا يقبل رأي معاونيه أو مشورتهم، وتعد رؤية القائد لنفسه ولمرؤوسيه من الجوانب المهمة، التي تحدد أسلوب قيادته. فالقائد العسكري قد يغير من أسلوب إدارته، إذا ما أشرف على مجموعة من العلماء، أو موظفي الحكومة، أو الشركات، كما أن استقرار المركز التنظيمي الذي يشغله القائد، قد ينعكس على نمط قيادته. فالقائد المترقي حديثًا إلى وظيفة، قد يكون أكثر تشددا وتمسكًا بالسلطة عن آخر يحتل مركزه منذ فترة طويلة، والذي يرى أن مشاركة المرؤوسين لا تقلل من مقدرته القيادية. يختلف المرؤوسون فيما بينهم، سواء من ناحية مهاراتهم أو قدراتهم، ورغبتهم في المشاركة وتحمل المسؤولية. فإن كانوا مثلاً يتمتعون بمهارات عالية، وثقافة مرتفعة، فإن ذلك يتيح لهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى إتباع القائد نمطًا في القيادة، يتلاءم مع هذه الخاصية المتمثل بالنمط الديمقراطي، ومن ناحيـة أخرى، قد لا يكون المرؤوسون على دراية وخبرة تسمح لهم بالمشاركة، وبعضهم لا يرغب في تحمل المسؤولية، ويتجنبها بقدر الإمكان، كما تؤثر المواقف وطبيعتها على نمط القيادة المناسب فالمواقف المعقدة مثلاً التي تحتاج إلى رؤية أكثر من شخص لفهمها وتحليلها يلائمها عادة، نموذج القيادة التشاوري أو المشارك، في حين أن المواقف العادية والمتكررة قد يلائمها النمط الأوتوقراطي كما أن الوقت الذي يحدث فيه الموقف، ومدى الحاجة إلى سرعة اتخاذ القرار، ينعكس بشكل واضح علـى نموذج القيادة المناسب(أبوندا، 2007).

ففي حالة إنجاز مهمـة تؤثر على مركز المؤسسة، قد يلائمها النمط الأوتوقراطي، خلافًا لإجراء بحث يستمر عدة سنوات، قد يكون النمط الملائم له هو النمط الديمقراطي (أبوندا، 2007).

تمتاز القيادة بظهور ثلاثة أنماط بارزة لها وهي على النحو الآتي:

أ. القيادة الاتوقراطية (النمط الموجه):

يتميز القائد الاتوقراطي المتسلط أو المتحكم أنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة وبمفرده، ويصدر أوامـره وتعليماتـه التـي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. ولذلك فهو لا يفوض سـلطاته، بل يحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته، ومدها لتكون كـل الأمـور تحـت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحريـة لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة (العابدي وشعبان، 2009)

وقد أورد (مغاري، 2009) خصائص القائد الأوتوقراطي على النحو الآتي:

1. يحدد منفرداً أساسيات المؤسسة وخططها دون مشاورة مرؤوسيه.
2. لا يفوض سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين.
3. لا يعرف معنى التحفيز.
4. لا يعطي مرؤسية فرصة للمناقشة فيما قرر.
5. يتنصل من المسؤولية إذا فشل في حل مشكلة ما.
6. يكون قاسياً وصارماً في تعامله مع مرؤوسيه.
7. ينسب النجاح لنفسه وليس لمرؤوسيه.
8. لا يهتم بإشباع حاجات المرؤوسين.
9. يكثر من الأوامر الصادرة لتوجيه المرؤوسين.
10. لا يبدي مشاعر طيبة نحو المرؤوسين إلا نادراً.

11. كثيراً ما يحاول تحسين مركزه والحصول على ترقيه ويهمل حاجات المرؤوسين.
12. يركز اهتمامه على إنجاز العمل.
13. يتخذ الاجتماعات مع المرؤوسين مجالاً لإصدار القرارات والأوامر.
14. يتحدث مع المرؤوسين بطريقة رسمية تشير أنه المسؤول الوحيد.
15. يعتبر الولاء له مقياساً لحصول المرؤوسين على الامتيازات الخاصة.
16. الاتصال غالباً بين القائد والجماعة يكون رأسياً من أعلى إلى أسفل.
17. يسعى إلى أن تظل العلاقة بين أفراد الجماعة ضعيفة حتى لا يحدث تكتل ضده.
18. القائد الاتوقراطي يكون مكروهاً من قبل أفراد الجماعة.
19. يستبد بالرأي مع التعصب الأعمى والغموض في التعليمات والأوامر.
20. يستخدم أساليب الفرض والإرغام والغموض في التعليمات والأهداف.

ب - القيادة الديمقراطية (النمط المشارك)

"تعرف الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات، ويتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة. وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم. وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الاقتناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات، من أجل حفزهم على التعاون، لذلك فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر عن أفكارهم بالاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقاتهم الكامنة"(العابدي وزميلة، 2009، ص28).

وقد أورد (مغاري، 2009) خصائص القائد الديمقراطي على النحو الآتي:

1. لا ينفرد برأيه بل يشرك الآخرين معه في التخطيط وصنع القرار.
2. يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه.
3. لا يستأثر بالسلطة بل يفوض جزءاً من صلاحيته في العمل للآخرين.
4. يحرص على أن يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.
5. يلجأ إلى استخدام سلطته دون تعسف.
6. يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.
7. إتاحة فرصة النمو المهني له ولأفراد المجموعة.
8. التحلي بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع زملائه.
9. يحترم خصوصية الأفراد مادام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين، أو العمل.
10. يشجع التجديد والتجريب والابتكار مما يدفع العمل إلى التطور.
11. يناقش المرؤوسين في أمور العمل ويبحث ما يرد منهم من مقترحات.
12. يوزع المسؤوليات على المرؤوسين بما يتفق مع قدراتهم وصالح العمل.
13. يشجع العلم والمعرفة بين المرؤوسين.
14. يمنح الفرصة للمسؤولين القادة.
15. يشيد بالأعمال الممتازة للمرؤوسين.
16. يهتم بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين.
17. يشارك المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية.
18. يفهم ويراعي مشاعر المرؤوسين.
19. يفهم مشاكل المرؤوسين ويعمل على معالجتها.

ج - القيادة الحرة (النمط المتساهل)

يعتمد هذا النمط من القيادة على المرؤوسين في إنجاز الأهداف وحـل المـشاكل، حيث يكون للقائد دور ضئيل في العمل ويقوم المرؤوسون بتدريب أنفسهم والعمل على التحفيز الذاتي وهذا النمط هو عكس النمط الموجه، حيث لا يمارس القائد في هذا النمط دوره في حين النمط الموجه لا يكترث القائد أي دور للمجموعة ويصاحب هذا النـوع من القيادة مظاهر الهزل والتسيب وانخفاض الأداء، وقد يؤدي ترك القائد لسلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح بحكم المستشار. إذ تكون القيادة في هذا النمط عملية شكلية فقط، القرارات دائماً مؤجلة، ولا وجود للتغذية الراجعة، وليس هنالك محاولات لتحفيز المرؤوسين أو إدراك حاجاتهم وإشباعها (العابدي وزميلة، 2009).

وقد أورد (مغاري، 2009) خصائص القائد الحر المتساهل على النحو الآتي:

1. يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع المرؤوسين.
2. يترك للمرؤوسين الحرية في تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة.
3. يترك لمرؤوسيه حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لانجاز العمل.
4. يفوض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.
5. يسند لمرؤوسيه الواجبات بطريقة عامة، وغير محددة.
6. يترك لمرؤوسيه حل مشاكلهم وحدهم.
7. لا يهتم كثيراً بتحقيق أهداف المؤسسة.
8. لا يضع للعمل فلسفة واحدة أو سياسة مرسومة يلتـزم بهـا المرؤوسـون فـي المؤسسة، والمرؤوسون يسلكون ما يرونه مناسباً من وجهة نظرهم.
9. تتسم اجتماعاته بالمرؤوسين بالارتجال، وعدم التخطيط وكثرة المناقشات، وضعف الفاعلية، لأن قراراتها ليست ملزمة.

10. لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر، فهو وأن كان موجوداً بجسمه، فإنه غائب من حيث تأثيره وتوجيه.
11. يسمح للمرؤوسين بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل.
12. يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.
13. يغالى في استخدام الديمقراطية ويفضل عدم التدخل في أي عمل مهما كانت أهميته.
14. القلق والتوتر يسود الجماعة لعدم مقدرتهم على التصرف والاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب النصح والتوجيه من جانب القائد.

جامعة طيبه:

أوردت(الدمياطي، 2008) البيانات الآتية عن الجامعة:

نشأة الجامعة:

تم الموافقة على قرار مجلس التعليم العالي القاضي بالموافقة على دمج فرعي (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك عبد العزيز في المدينة المنورة) ليكونا جامعة مستقلة مقرها منطقة المدينة المنورة .في العام 1425هـ وتم تسمية الجامعة جامعة طيبة.

وتعمل الجامعة على بناء شراكة حقيقية مع المجتمع لتقديم نموذج جديد، ينسجم مع كيفية تنظيم وإدارة تمويل التعليم الجامعي، وتعزيز قدرات هيئة التدريس الأكاديمية والبحثية، وقدرات العاملين والإداريين ونظم المعلومات والتقنية وتؤكد الجامعة على أهمية التطوير باستمرار للارتقاء بجودة بيئة مجتمع التعليم لدعم عملية التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بالتكامل بين مختلف العلوم والآداب، من خلال برامج دراسية وبحثية متطورة لإعداد مواطن منتج قادر على المنافسة والإبداع. وتسعى الجامعة لاستثمار مواردها البشرية واكتشاف الموهوبين من منسوبيها ورعايتهم لدعم الاقتصاد الوطني، وتطبيق التعليم عن بعد تشجيعاً للتعليم المستمر لمقابلة الطلب المتزايد

على التعليم الجامعي، بما يواكب عهد الفضائيات والعولمة وتطورات القـرن الواحـد والعشرين .

وعليه تتحدد رسالة الجامعة ببناء مجتمع إسلامي من خلال تقديم المعرفة العلمية والعملية وفقاً لمعايير التميز الأكاديمي يتعاضد فيه شركاء العملية بصورة منتجة ومسؤولية.

الأهداف الإستراتيجية لجامعة طيبة

1) توفير تعليم متميز يستجيب لاحتياجات المجتمع.
2) تحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي في جميع البرامج والمجالات التعليمية.
3) تطوير البحث العلمي والدراسات العليا لخدمة قضايا المجتمع.
4) بناء شراكة حقيقية مع المجتمع .
5) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الإدارية والمالية في الجامعة.
6) بناء بيئة جامعية متكاملة يسودها الإبداع والتميز والتفاعل الإيجابي.

الكـليـات والعمادات والمعـاهـد التي تضمها الجامعة:

تضم جامعة طيبة الكليات والمعاهد التالية:

أ- كـليـات ومـعـاهـد العـلوم الصـحـية:

1 - كلية الطـب
2- كلية طب الأسنان
3- كلية الصيدلة
4- كلية العلوم الصحية للبنين
5- كلية العلوم الطبية التطبيقية
6- كلية العلوم الصحية للبنات
7- كلية العلوم الصحية للبنات بينبع
8- المعهد الصحي للبنات بالعلا

ب- كـليـات العـلوم والعـلوم التـطـبيقـية:

9- كلية الهندسة
10- كلية علوم و هندسة الحاسبات
11- كلية العلوم
12- كليـة العلوم المالية والإدارية

13- كلية علوم الأسرة للبنات 14- كلية المال والأعمال
15- كلية الهندسة بينبع 16- كلية علوم وهندسة الحاسبات بينبع
17- كلية العلوم التطبيقية بينبع

ج- كـليـات التربيـة والآداب والعـلوم الإنسـانية:

18- كليـ ـ ـة التربيـ ـة 19- كلية الآداب والعلوم الإنسانية
20- كلية العلوم والآداب بينبع 21- كلية العلوم والآداب بالعلا

د- كـلـيـات الـمـجـتـمـع:

22- كلية المجتمع بالمدينة المنورة 23- كلية المجتمع للبنات في الحناكية
24- كلية المجتمع بمهد الذهب 25- كلية المجتمع بخيبر

هـ- الـعـمـادات:

26- عمادة التعليم الموازي والمستمر 27- عمادة التعليم عن بعـد

و- الـدراسـات الـعـلـيـا:

28- عمادة الدراسات العليا 29- المعهد العالي للأئمة والخطباء

يرى الباحث أن الإدارة علم وفن يمتاز مفهومها بعدم وجود أتفاق واحد على مفهومها، إذ يعرفها العلماء من منظور الموضوع المطروح حولها، لقد ظهرت القيادة بمدارسها ونظرياتها ومفكريها، وسادت نظريات القيادة في المنظمات والمؤسسات المختلفة، وأثرت التطورات العلمية والتكنولوجية في تطور نظريات القيادة فظهرت القيادة الظرفية لفيدلر ونظرية السمات وغيرها، وانبثق عن كل نظرية قيادة نمط قيادي يحدد آليات تعامل القائد مع مرؤوسيه مما أدى إلى سيادة أنماط القيادة في المؤسسات والمنظمات المختلفة.

لقد أفاد الأدب النظري الباحث في تحديد أنماط القيادة أولاً، وفي صياغة فقرات أداة الدراسة، كما ساعد الباحث في مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.

2.2 الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا القسم الدراسات السابقة ذات الصلة بالدارسة وقـد قـسمت الدراسة إلى قسمين هما:

أولاً: الدراسات العربية

أجرى (العابدي وزميله، 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القياديـة في جامعة الكوفة ودورها في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات في الجامعة حيث بلـغ عـددهم (311) عضو هيئة تدريس، قامت الدراسة على افتراض أساسي يتمثل بأن الأنمـاط القياديـة بأنواعها (الموجه والمتساهل والمشارك) لها دور في عملية تقويم أداء أعضاء الهيئـة التدريسية (استراتيجيات التدريس، البحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع) في كليـات الجامعة المختلفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ضرورة تعزيز وتبني القيادات الإداريـة للنمط الديمقراطي (المشارك) في الكليات بكل جوانبه لاسيما لجهة استثمار الكفـاءات الموجودة في الجامعة بشكل ريادي وابتكاري متميز، ووضع الإنـسان المناسـب فـي المكان المناسب وتفويض بعض السلطات للمرؤسيين بالإضافة إلـى تـوفير وتهيئـة الوسائل العلمية المناسبة والسليمة في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية فـي الكليـات المبحوثة.

وأجرى (مغاري، 2009) هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على نمط القيادة السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين في المديريات، ومدى ممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وعملية صنع القرار التربوي لدى مديري التربية والتعليم، كما وهدفت الدراسة أيضا إلي تحديد تأثير متغيرات كل من) الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل(على تقديرات العاملين

لنمط القيادة السائد ولصنع القرار التربوي لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانتين، إحداهما لتحديد نمط القيادة السائد، والأخرى لقياس مدى ممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية، وتكونت عينة الدراسة من (180) من نواب مديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة، يليه النمط الترسلي، ثم النمط الأوتوقراطي، وكانت درجة ممارسة النمط الديمقراطي " جيد " بوزن نسبي (70.23) ودرجة ممارسة النمط الترسلي " مقبول "بوزن نسبي 61.52) (%، ودرجة ممارسة النمط الأوتوقراطي" ضعيف "بوزن نسبي (% 57.80) ، كما كان مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم لعملية صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية" جيد "بوزن نسبي (% 73.13) ، وكانت أعلى ثلاث ممارسات لمراحل صنع القرار التربوي هي :مرحلة الشعور بالمشكلة ودراستها بنسبة (74.22%)، ومرحلة متابعة تنفيذ القرار بنسبة(% 73.63) ، ومرحلة جمع البيانات والمعلومات بنسبة (73.49%) ، كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي وعملية صنع القرار (ر=0.777)، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين نمط القيادة الترسلي وعملية صنع القرار(ر= 0.265) في حين توجد علاقة ارتباطيه سالبة ضعيفة بين نمط القيادة الأوتوقراطي وعملية صنع القرار) (ر= 0.267-) ، وبينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات تقديرات العاملين في المديريات لنمط القيادة السائد ولصنع القرار التربوي تعزى لمتغيرات(الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وكشفت الدراسة أيضاً عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات العاملين لنمط القيادة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين كشفت الدراسة عن

وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات العاملين لعملية صنع القرار التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الجامعي، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات العاملين لنمط القيادة الديمقراطي تعزى لمتغير مكان العمل، في حين توجد فروق دالة إحصائيا بين تقديرات العاملين لنمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة الترسلي تعزى لمتغير مكان العمل، وكشفت الدراسة أيضا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين لصنع القرار التربوي تعزى لمكان العمل بين مديرية شمال غزة ومديرية الوسطى لصالح مديرية تعليم الوسطى .

وأجرى (المومني والطحاينة، 2006) دراسة هدفت إلى معرفة أنمـاط الـسلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية مـن وجهـة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلاقته برضاهم الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من (72) عضو هيئة تدريس، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم كان متوسطاً، وأن عمداء كلية التربية الرياضية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأن السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة يؤثر فـي الرضـا الـوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وخاصة بعد التأثر المثالي، والاعتبارات الفردية.

وأجرت (أبو عيدة، 2005) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير متغيرات (مدة الخدمة، مكان العمل، العمر) على تصور وتقدير أعضاء هيئة التدريس لإجابتهم، وتحقيقا لدراستها قامت الباحثة بإعداد استبانه موزعة على ثلاثة مجالات هي النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الترسلي وكذلك إضافة ملحق بالاستبانة يحتوي على ثلاثة أسئلة مفتوحة حول انعكاس النمط القيادي الذي يمارسـه رؤساء الأقسام على تفعيـل العمل، أما عينة الدراسة فقـد تم اختيارها بطريقـة عشوائيـة وشملت (178) عضو هيئة تدريس

يمثلون(18.7%) من أفراد مجتمع الدراسة، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الأنماط السائدة في الجامعات الفلسطينية كان ترتيبها تنازلياً كما يلي(الديمقراطي، الترسلي، الأوتوقراطي) كما تبين أنه لا يوجد تأثير لمتغير مكان العمل على تصورات أعضاء هيئات التدريس بالجامعات الفلسطينية نحو الأنماط القيادية، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائيا في تصور أعضاء الهيئات التدريسية بالنسبة للنمط الديمقراطي يعزى لمتغير العمر، ووجود تأثير لمتغير الخبرة على تصور أعضاء هيئات التدريس بالنسبة لنمط القيادة، فضلاً عن وجود انعكاس إيجابي للنمط القيادي الديمقراطي الذي يمارسه رؤساء الأقسام على تفعيل الأداء، في حين يوجد انعكاس سلبي للنمط الأوتوقراطي والنمط الترسلي على تفعيل الأداء لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

وأجرى (النيرب، 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة، تكونت عينة الدراسة من (1931) عضو هيئة تدريس وطالباً، منهم (265) من مختلف الجامعات الفلسطينية، و(1666) طالباً وطالبة من مختلف الجامعات الفلسطينية، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة تبعاً لمتغير الجنس عند أعضاء هيئة التدريس بين الذكور والإناث، بينما كانت الفروق واضحة بين أعضاء هيئة التدريس في النمط الديمقراطي لصالح الذكور، والنمط التسيبي لصالح الإناث، والنمط الديكتاتوري لصالح الإناث. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الديمقراطي تبعاً لمتغير الجنس عند الطلبة بين الذكور والإناث، بينما كانت الفروق واضحة في النمطين التسيبي والديكتاتوري والدرجة الكلية لأنماط القيادة، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، وبشكل عام أظهرت الدراسة أن الأنماط القيادية السائدة

لدى أعضاء هيئة التدريس تمثلت في النمط الديمقراطي الذي حـصل علـى متوسـط، والنمطين التسيبي والدكتاتوري حصل كلاً منهما على منخفض.

وأجرى (عبدالرحمن، 2001) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنمـاط القياديـة السائدة لدى الأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية (النجاح، بيرزيت، الخليـل، بيت لحم) من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، تكونـت عينة الدراسة من (52) إدارياً، و (269) عضواً من أعضاء هيئـة التـدريس، وقـد أظهرت نتائج الدراسة الآتي: أن النمطين القياديين الدكتاتوري والديمقراطي من الأنماط القيادية السائدة، بينما النمط الفوضوي لا يعد من الأنماط السائدة وذلك من وجهة نظـر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق دالة إحصائياً في النمط الـديمقراطي بين الذكور والإناث لصالح الإناث، بينما لم تكن الفروق دالة إحـصائياً تبعـاً لمتغيـر الجنس على النمطين الدكتاتوري والفوضوي، ووجود فروق دالة إحصائياً فـي الـنمط الفوضوي بين حملة مؤهلي الدكتوراه والماجستير لصالح الدكتوراه، بينمـا لـم تكـن الفروق دالة إحصائياً على النمطين الدكتاتوري والديمقراطي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية السائدة لدى الأكاديميين الإداريـين فـي الجامعـات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع الأنماط تبعاً لمتغير الجامعة، وفروق ذات دلالة إحصائية على النمطين الديمقراطي والفوضوي تبعاً لمتغير الراتب.

وأجرى (الهلالي، 2001) دراسة هدفت إلى توضيح أنماط القيادة لدى بعض العمداء ورؤساء الأقسام في بعض الكليات الجامعية في مصر، وتوضيح إدراكاتهم للرغبة في بذل مزيد من الجهد وزيادة فاعلية القيادة والرضا عن القيادة تكونت عينة الدراسة من (28) عميداً و (90) رئيس قسم و (100) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمهـا أن العمداء ينظرون إلى أنفسهـم على أساس أنهـم

تحويليين حيث أن درجـة المتوسط تشير إلى أنهـم يستخدمون سمات القيـادة التحويلية كما تبين أن رؤساء الأقسام ينظرون إلى أنفسهم على أنهم يستخدمون سلوكيات تحويلية أكثر من استخدامهم للسلوكيات الإجرائية.

وأجرى (كلخ، 2000) دراسة هدفت إلى التعرف على المقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية الفاعلة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية في محافظات غزة، وشملت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي (64) عضو هيئة تدريس، وأسفرت الدراسة على أن المقومات الشخصية حصلت على (91%) في حين حصل بعد القدوة الحسنة على (94%)، أما بعد الشورى حصل على (87%) والبعد الاجتماعي (86%)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة في درجات تفضيل أعضاء هيئة التدريس للأهمية النسبية للمقومات الشخصية والمهنية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وسنوات الخدمة، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير مكان العمل لصالح كلية التربية الحكومية .

واجرى (العسيلي، 1999) دراسة هدفت إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى رئاسة كل من جامعة الخليل وبولتكنيك فلسطين كا يراها أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، إضافة إلى معرفة أثر متغيرات كل من المؤهل العلمي، والخبرة والراتب على ذلك، تكونت عينة الدراسة من (119) عضو هيئة تدريس، توزعت على جامعة الخليل (61) عضو هيئة تدريس، و (58) عضواً من كلية بولتكنيك فلسطين، وقد أظهرت نتائج الدراسة شيوع النمط الديكتاتوري لدى رئاسة جامعة الخليل، والنمط الديمقراطي لدى بولتكنيك فلسطين، إضافة إلى أنه لم يختلف النمط القيادي لدى جامعة الخليل باختلاف المؤهل العلمي والخبرة، أما بولتكنيك فلسطين فلم يختلف باختلاف المؤهل العلمي، بينما اختلف تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أعضاء هيئة التدريس والراتب الشهري ولصالح أعضاء هيئة التدريس في بولتكنك فلسطين.

ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية:

أجرى كلاً من العمري وقبلان وخصاونة وخـصاونة (Al-Omari, & 2008 Khasawneh, & Khasawneh Qablan&) دراسة هدفت التعـرف إلـى الـنمط القيادي السائد وأنماط التكيف لدى العمداء في ثلاث جامعات حكومية أردنية، تكونـت عينة الدراسة من (21) عميد كلية، تكونت الدراسة من شقين الأول: الـنمط القيـادي، والثاني: التكيف القيادي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العمداء اختاروا النمط القيـادي البائع كنمط قيادي رئيسي، والنمط القيادي المشارك كنمط قيادي ثـانوي، أمـا مـدى التكيف فقد جاء ضمن المدى المتوسط .

وأجرت ألوا وجولي (Ulloa &Julie,2003) دراسة هدفت إلى فحص العلاقـة بين الشعور بالرضا عند الأفراد وبين الأسلوب القيادي لمدير كليات المجتمع في ولاية فلوريدا، من حيث مستوى رضا الأفراد عن نمط الاتصال السائد، والعلاقة بين الـنمط القيادي ونمط الاتصال السائد، تكونت عينة الدراسة من (312) طالباً، وقـد أظهـرت نتائج الدراسة وجود صلة قوية بين نمط الاتصال السائد وبين الشعور بالرضـا عنـد الأفراد، كما أظهر تحليل التباين بين المتغيرات أن هناك اختلافاً فـي درجـة الرضـا بكليات المجتمع المختلفة تبعاً لنمط الاتصال المتبع فيها علماً أن إدراك نمط القيادة كان متشابهاً عند الجميع .

وأجرى وبي (Wippy,2001) دراسة هدفت إلى التعرف على القيادة والرضا الوظيفي بجامعة جيومان "، وهدفت كذلك إلى التعرف على النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة (Guman) واتبع الباحث المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة هيئة التدريس في الجامعة والبالغ عددهم (212)، أما أداة الدراسة فكانت استبانه لقياس الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :أن سلطة الرئيس

كانت ضعيفة، في حين كانت المهام واضحة، وتبين وجود رضا وظيفي داخلي عالٍ، وأن النمط الديمقراطي يزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وأجرى براون (Brown,1999) دراسة هدفت إلى إجراء مقارنة لإدراك رؤساء الجامعات والكليات حول ممارسات القيادة الفاعلة، وكان من أهداف الدراسة فحص إدراك القيادة الفاعلة بين رؤساء الكليات والجامعات حسب المتغيرات(نوع الجامعة، العرق، الجنس، خلفية النظام، عدد سنوات الخبرة) كذلك هدفت الدراسة إلى مقارنة إدراك ممارسات القيادة الفاعلة لدى رؤساء الكليات والجامعات معاً، وإدراك ممارسات القيادة الفاعلة لدى كبار مديري المؤسسات الأخرى، تكونت عينة(49) بين رئيس جامعة وكلية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة القائمة الذاتية للممارسة القيادية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنوع المؤسسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للجنس والنظام الأكاديمي، وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأعراق، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأعمار، ووجود فروق في إدراك ممارسة القيادة الفاعلة لدى رؤساء الكليات والجامعات وبين كبار القادة في المؤسسات الأخرى.

التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها مع الدراسة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن بعضها تناول الأنماط القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئـة التـدريس والطلبة منها دراسة (النيرب، 2003)، ودراسة (العابدي وشعبان، 2009)، ودراسة (المومني والطحاينة، 2006)، ودراسة (الهلالي، 2001).

ودراسات أخرى ركزت على العلاقة بين النمط القيادي والتكيف والرضا الوظيفي منها دراسة العمري وآخرون (Al-Omari et. al.,2008) ، و دراسة ألوا وجـولي (Ulloa & Julie, 2003) .

تشابهت الدراسات السابقة من حيث :

أ- المتغيرات: حيث كان هناك تشابه في المتغيرات المستقلة (الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، والرتبة العلمية)، واختلفت الدراسات في المتغير التابع مع تشابه دراستي (النيرب ،2003 وشحادة ، 2008 وعبدالرحمن، 2001).

ب- استخدمت جميع الدراسات الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

ج- تشابهت الدراسات في استخدام التصميم الإحصائي والطريقة والإجراءات.

وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات أنها:

1- أول دراسة تجرى في جامعة طيبة في المدينة المنورة تتناول أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين .

2- من المتوقع كذلك أن تدفع هذه الدراسة الباحثين للتوجه إلى أجـراء دراسـات أخرى في الجامعة تتناول أنماط القيادة لدى الفئات الأخرى.

وقد أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة الآتي:

1 تشكيل الأدب النظري وصياغته من خلال الاستفادة مما ورد فيها مـن حيـث الترتيب والصياغة.

2 بناء أداة الدراسة، الاستفادة من ما أعد من أدوات في هذه الدراسات، بما ينسجم مع أهداف الدراسة وإجراءاتها.

3 في مناقشة نتائج الدراسة سيربط الباحث بين ما يتفق مع دراسته وما يختلف معها

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها والأداة التي تـم اسـتخدامها وإجراءات التحقق من مؤشرات الصدق والثبات لها، كما تضمن هذا الفـصل الطـرق الإحصائية المستخدمة للوصول إلى نتائج الدراسة وفيما يلي عرضا لذلك.

1.3 مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين الإداريين والإداريين في جامعة طيبة فـي المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي 2010/2009 البالغ عددهم (1030) عضو هيئة تدريس، و(271) موظفاً.

2.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (319) فرداً أي ما نسبته(25%)من مجتمع الدراسة, منهم (204) عضو هيئة تدريس أي ما نسبته (20%) من مجتمع أعضاء هيئة التدريس و(115) موظفاً إدارياً في جامعة طيبة أي ما نسبته (42%) من مجتمع الإداريين في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية،واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة موزعين حسب مستويات متغيراتها.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة موزعين حسب مستويات متغيراتها

المجموعة	المتغير	المستوى	العدد	المجموع
أعضاء الهيئة التدريسية	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	5	204
		أستاذ مشارك	19	
		أستاذ مساعد	108	
		مدرس	72	
	الخبرة	5 سنوات وأقل	77	204
		5 - 10 سنوات	109	
		أكثـــر مـــن 10 سنوات	18	
الموظفين الإداريين	الخبرة	5 سنوات وأقل	75	115
		أكثر من 5 سنوات	40	
أعضاء الهيئة التدريسية و الإداريين	الوظيفة	عضو هيئة تدريس	204	319
		موظف إداري	115	

3.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم اســتبانه لجمــع البيانــات وفــق الإجراءات الآتية:

1- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية لدى أعـضاء هيئة التدريس من مثل دراسة (المومني والطحاينة، 2006) و(العـسيلي، 1999) و(عبدالرحمن، 2001) و(الهلالي، 2001)، والمتمثلة في: القيـادة الاتوقراطيـة (النمط الموجه)، والقيادة الديمقراطية (النمط المشارك)، والقيادة الحـرة (الـنمط

المتساهل)، بهدف استخلاص مجموعة الفقرات التي تمثل الأنماط القيادية المختلفة والتي يمكن تضمينها في استبانه الدراسة .

2- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية وفق أنماط القيادة المختلفة وصـياغتها علـى شكل فقرات عددها(54) فقرة تمثل توقعات محتملة الإجابة من عينة الدراسـة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين.

وتكونت مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي وهى: –دائماً- غالباً- أحياناً- نادراً- نادراً جداً.

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادرا جداً
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	درجة واحدة

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سـيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي، اعتماداً على المعيار:

$$\frac{\text{الحد الأعلى – الحد الأدنى}}{3} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

منخفض	متوسط	مرتفع
2.33وأقل	أكبر من 2.33 وأقل أو يساوي 3.67	أكبر من 3.67

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبـر مـن (3.66) يكون مستوى تصورات المشاركين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفـراد المجتمـع علـى الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو يساوي (2.33) وأقـل أو يـساوي (3.66) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

4.3 صدق الأداة :

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث بعرض الأداة على خبراء مختصين من ذوي الكفاءة في مجال تدريس القيادة في الجامعات الأردنية والسعودية، وكان عددهم (9)محكمين، للتحقق من مدى ملائمة المعايير الخاصة بالأداء والتي كانت: سلامة صياغة الفقرات، ومدى وضوح العبارة، وأي ملاحظات تطرح من قبلهم، وقام الباحث بإجراء التعديلات الواردة علـى الأداة والمطلوبة من المحكمين وبما اتفق عليه (80%) منهم، والملحق رقـم (أ) يوضـح أسـماء المحكمين وعناوينهم.

وتم حسب معاملات الارتباط بين فراد عينة الدراسة على كل مفقـرة والمجـال الـذي ينتمي إليه نمط القيادة وجدول(2) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (2)

معاملات ارتباط كل فقرة مع النمط الذي تنتمي له

القيادة الأوتوقراطية		القيادة الديمقراطية		القيادة الحرة	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.45**	1	0.26**	1	0.39**
2	0.42**	2	0.32**	2	0.42**
3	0.35**	3	0.40**	3	0.41**
4	0.44**	4	0.34**	4	0.37**
5	0.45**	5	0.27**	5	0.40**
6	0.31**	6	0.29**	6	0.39**
7	0.33**	7	0.35**	7	0.32**
8	0.30**	8	0.33**	8	0.31**
9	0.29**	9	0.35**	9	0.22**
10	0.34**	10	0.32**	10	0.26**
11	0.27**	11	0.35**	11	0.39**
12	0.36**	12	0.40**	12	0.45**
13	0.34**	13	0.29**	13	0.44**
14	0.44**	14	0.43**	14	0.38**
15	0.41**	15	0.42**	15	0.34**
16	0.49**	16	0.36**	16	0.31**
17	0.38**	17	0.32**	17	0.37**
18	0.29**	18	0.36**	18	0.31**

يتبين من الجدول(3) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت دالـة عنـد مـستوى الدلالة($\alpha \leq 0.01$) وهذا يدل على أن كل فقرة تقيسما يقيسه المجال(النمط) التي تنتمي له.

5.3 ثبات الأداة:

تم تطبيق أداة الدراسة على (30) فرداً (أعضاء هيئة تدريس وإداريـين) مـن مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها, وتم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي, والجدول (3) يبين قيم معاملات الثبات.

جدول (3)

قيم معاملات الثبات

النمط	معامل الثبات
القيادة الأوتوقراطية	0.88
القيادة الديمقراطية	0.87
القيادة الحرة	0.94

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات مقبولة لغايات الدراسة

6.3 متغيرات الدراسة:

أ- أعضاء هيئة التدريس :

1- الرتبة : أستاذ – أستاذ مشارك – أستاذ مساعد – مدرس

2- الخبرة: خمس سنوات وأقل- (5_10)سنوات- أكثر من عشر سنوات

ب- الإداريين

1- الخبرة: خمس سنوات وأقل- أكثر من خمس سنوات.

ج- متغير الوظيفة: إداري أو أكاديمي

ثانياً: المتغيرات التابعة

النمط القيادي لدى الأكاديميين الإداريين في الجامعات وتقاس من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض .

7.3 إجراءات الدراسة:

1 الحصول على موافقة القسم وكلية الدراسات العليا على مشروع الرسالة.
2 جمع وصياغة الأدب النظري والدراسات السابقة.
3 بناء أداة الدراسة والتحقق من مؤشرات صدقها وثباتها.
4 الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة مؤتة، والموافقات الرسمية من قبل جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية.
5 عقد لقاءات فردية مع المستجيبين تم فيه تعريفهم بأهمية الدراسة وتوخي الدقة والموضوعية والأمانة في الإجابة على فقرات الأداة بالإضافة إلى تعريفهم بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها هي لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.
6 توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة وجمعها .
7 تفريغ الاستبانات حاسوبياً واستخراج النتائج بعد معالجتها على برمجية spps.
8 مناقشة النتائج وربطها مع الدراسات السابقة.
9 صياغة التوصيات.

8.3 المعالجات الإحصائية:

بعد أن تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. للإجابة عن الأسئلة الثالث والرابع والخامس تم استخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد(one way Manova).

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضا مفصلاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها, والتي هدفت إلى الكشف عن أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين والإداريين في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين، ولقد تم تصنيف النتائج حسب أسئلة الدراسة, ويتضمن هذا الفصل أيضا مناقشة النتائج وأبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة, وفيما يلي عرضا لذلك:

1.4 عرض النتائج:

السؤال الأول: ما أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط ولكل فقرة لأداء أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة والجداول (7.6.5.4) تبين نتائج ذلك.

أولاً: النتائج المتعلقة بأنماط القيادة ويظهر فـي الجـدول (4) المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط

جدول**(4)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط

النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
الأوتوقراطي	3.49	0.42	متوسط
الديمقراطية	3.46	0.36	متوسط
الحر	3.34	0.41	متوسط

يتبين من الجدول (4) أن جميع الأنماط كان تقديرها متوسطاً, وأعلى تقدير كان لنمط القيادة (الأوتوقراطي) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له تساوي (3.49) وانحراف معياري(**0.42**). يليه نمط القيادة (الحرة) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له تساوي (3.34) وانحراف معياري(**0.41**).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالنمط الأوتوقراطي

جدول(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الأوتوقراطي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
11	كثيرا ما يحاول الإداري الأكاديمي تحسين مركزه والحصول على ترقية على حساب حاجات المرؤوسين	4.06	1.00	مرتفع
1	يحدد الإداري الأكاديمي المؤسسة وخططها دون مشاورة مرؤوسيه	3.90	1.16	مرتفع
12	يركز الإداري الأكاديمي اهتمامه على انجاز العمل	3.69	0 .79	مرتفع
2	لا يفوض الإداري الأكاديمي سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين	3.66	0 .82	متوسط
13	يتخذ الإداري الأكاديمي الاجتماعات مع المرؤوسين مجالا لإصدار القرارات والأوامر	3.58	1.00	متوسط
3	لا يعطي الإداري الأكاديمي مرؤوسيه فرصة مناقشة قراراته	3.52	0 .93	متوسط
4	لا يعرف الإداري الأكاديمي معنى التحفيز	3.47	0 .96	متوسط
9	يكثر الإداري الأكاديمي من الأوامر لتوجيه المرؤوسين	3.44	1.09	متوسط
16	يسعى الإداري الأكاديمي إلى أن تظل العلاقة بين أفراد الجماعة ضعيفة حتى لا يحدث تكتل ضده	3.43	1.09	متوسط
8	لا يهتم الإداري الأكاديمي بإشباع حاجات المرؤوسين	3.40	1.16	متوسط
15	يعتبر الإداري الأكاديمي الولاء له مقياسا لحصول المرؤوسين على الامتيازات الخاصة	3.40	1.13	متوسط
10	لا يبدي الإداري الأكاديمي مشاعر طيبة نحو المرؤوسين إلا نادراً	3.38	1.11	متوسط
17	يتصف رأي الإداري الأكاديمي بالغموض في التعليمات والأوامر	3.36	1.09	متوسط
6	يتعام الإداري الأكاديمي بشكل صارم وقاس مع مرؤوسيهم	3.35	1.08	متوسط
18	يطبق الإداري الأكاديمي الأنظمة والتعليمات بحذافيرها	3.35	1.15	متوسط
14	يتحدث الإداري الأكاديمي مع المرؤوسين بطريقة رسمية تشير إلى أنه المسئول الوحيد	3.34	1.19	متوسط
5	يتنصل الإداري الأكاديمي من المسئولية إذا فشل في حل مشكلة ما	3.26	1.06	متوسط
7	ينسب الإداري الأكاديمي النجاح لنفسه وليس لمرؤوسيه	3.25	1.07	متوسط

يتبين من الجدول (5) أن الفقرات(1) و (11) و (12) كان تقديرها مرتفعاً وباقي الفقرات كان تقديرها متوسطاً, وأعلى تقدير كان للفقرة (كثيرا ما يحاول الإداري الأكاديمي تحسين مركزه والحصول على ترقية على حساب حاجات المرؤوسين) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لها تساوي (4.06), وأقل تقدير كان للفقرة (ينسب الإداري الأكاديمي النجاح لنفسه وليس لمرؤوسيه) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له تساوي (3.25).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالنمط الديمقراطي

جدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط الديمقراطية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
11	يناقش الإداري الأكاديمي المرؤوسين في أمور العمل ويبحث معهم ما يرد منهم من ملاحظات	3.91	0 .97	مرتفع
1	لا ينفرد الإداري الأكاديمي والإداري برأيه بل يشرك الآخرين معه في التخطيط وصنع القرار.	3.84	1.04	مرتفع
12	يوزع الإداري الأكاديمي المسؤوليات على المرؤوسين بما يتفق مع قدراتهم وصالح العمل	3.63	0 .86	متوسط
18	يفهم الإداري الأكاديمي مشاكل المرؤوسين ويعمل على معالجتها	3.53	1.02	متوسط
14	يمنح الإداري الأكاديمي فرصة القيادة للمرؤوسين	3.49	1.15	متوسط
2	يسمح الإداري الأكاديمي بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه	3.48	0 .94	متوسط
3	لا يستأثر الإداري الأكاديمي بالسلطة بل يفوض جزءاً من صلاحياته في العمل للآخرين	3.47	1.08	متوسط
15	يشيد الإداري الأكاديمي بالأعمال الممتازة للمرؤوسين	3.46	1.12	متوسط
8	يتحلى الإداري الأكاديمي بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع زملائه	3.45	1.03	متوسط

13	يشجع الإداري الأكاديمي العلم والمعرفة بين المرؤوسين	3.45	1.05	متوسط
5	يلجأ الإداري الأكاديمي إلى استخدام سلطته دون تعسف	3.44	1.11	متوسط
17	يشارك الإداري الأكاديمي المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية	3.43	1.05	متوسط
6	يعمل الإداري الأكاديمي على أن يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة	3.34	1.01	متوسط
4	يحرص الإداري الأكاديمي على أن يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم	3.32	1.15	متوسط
10	يشجع الإداري الأكاديمي التجديد والتجريب والابتكار مما يدفع العمل إلى التطور	3.29	1.14	متوسط
9	يحترم الإداري الأكاديمي خصوصية الأفراد ما دام ذلك لا يؤثر على العمل	3.28	1.15	متوسط
16	يهتم الإداري الأكاديمي بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين	3.25	1.09	متوسط
7	يتيح الإداري الأكاديمي الفرصة للنمو المهني له ولأفراد المجموعة	3.21	1.0422	متوسط

يتبين من الجدول (6) أن الفقرتين الأولى والحادية عشر كان تقديرهما مرتفعاً وباقي الفقرات كان تقديرها متوسطاً, وأعلى تقدير كان للفقرة (يناقش الإداري الأكاديمي المرؤوسين في أمور العمل ويبحث معهم ما يرد منهم من ملاحظات) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لها تساوي (3.91), وأقل تقدير كان للفقرة (يتيح الإداري الأكاديمي الفرصة للنمو المهني له ولأفراد المجموعة) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له تساوي (3.21).

رابعاً: النتائج المتعلقة بنمط القيادة الحرة

جدول(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط القيادة الحرة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	يتبع الإداري الأكاديمي سياسة الباب المفتوح دون ضبط في الاتصالات مع المرؤوسين	3.81	1.14	مرتفع
11	يسمح الإداري الأكاديمي لمرؤوسيه بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل	3.74	1.02	مرتفع
2	يترك الإداري الأكاديمي للمرؤوسين الحرية في تحديد أهدافهم في العمل كل على حسب أهوائه	3.46	0 .97	متوسط
12	يغالي الإداري الأكاديمي في استخدام الديمقراطية ويفضل عدم التدخل في أي عمل مهما كانت أهميته	3.41	0 .98	متوسط
3	يترك الإداري الأكاديمي حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات	3.40	1.08	متوسط
4	يضع الإداري الأكاديمي الحلول لانجاز العمل دون مرجعية	3.40	1.10	متوسط
14	لا يتدخل الإداري الأكاديمي في تقرير المهمات ورفاق العمل	3.33	1.04	متوسط
10	لا يمارس الإداري الأكاديمي دوراً قيادياً يذكر فهو وان كان موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجيهه	3.33	1.13	متوسط
17	يسمح الإداري الأكاديمي للمرؤوسين بتأجيل بعض الأعمال دون النظر إلى نتائج ذلك	3.31	1.05	متوسط
16	يجامل الإداري الأكاديمي مرؤوسيه على حساب العمل	3.30	1.10	متوسط
8	لا يضع الإداري الأكاديمي للعمل فلسفة واحدة أو سياسة مرسومة يلتزم المرؤوسين بها في المؤسسة	3.28	1.12	متوسط
7	لا يهتم الإداري الأكاديمي كثيرا بتحقيق أهداف المؤسسة	3.25	1.08	متوسط
5	يسند الإداري الأكاديمي لمرؤوسيه الواجبات بطريقة عامة وغير محددة	3.24	1.14	متوسط
18	يلتزم الإداري الأكاديمي الحيرة إزاء المواقف الإدارية التي تحتاج إلى حزم	3.22	1.06	متوسط
13	تتميز قرارات الإداري الأكاديمي بالارتجال والفوضى	3.21	1.11	متوسط
9	تتسم اجتماعات الإداري الأكاديمي بالمرؤوسين بالارتجال وعدم التخطيط وكثرة المناقشات وضعف الفاعلية	3.19	1.00	متوسط
15	يضع الإداري الأكاديمي كامل المسؤوليات على كاهل المرؤوسين	3.16	1.06	متوسط
6	يترك الإداري الأكاديمي لمرؤوسيه حل مشاكلهم وحدهم دون متابعة أو مساعدة	3.16	1.04	متوسط

يتبين من الجدول (7) أن الفقرتين(11,1) كان تقديرهما مرتفعاً وباقي الفقرات كان تقديرها متوسطاً, وأعلى تقدير كان للفقرة (يتبع الإداري الأكاديمي سياسة الباب المفتوح دون ضبط في الاتصالات مع المرؤوسين) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لها تساوي (3.81), وأقل تقدير كان للفقرة (يترك الإداري الأكاديمي لمرؤوسيه حل مشاكلهم وحدهم دون متابعة أو مساعدة) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له تساوي (3.16).

السؤال الثاني: ما أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة طيبة من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط ولكل فقرة لأداء أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة والجداول (11.10.9.8) تبين نتائج ذلك.

جدول(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط

النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
الأوتوقراطي	3.52	0 .34	متوسط
الحر	3.39	0 .38	متوسط
الديمقراطية	3.32	0 .37	متوسط

يتبين من الجدول (8) أن جميع الأنماط كان تقديرها متوسطاً, وأعلى تقدير كان لنمط القيادة (الأوتوقراطي) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له تساوي (**3.52**). وأقل تقدير كان لنمط القيادة (الديمقراطية) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له تساوي (**3.32**).

أولاً) النتائج المتعلقة بأنماط القيادة

جدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الأوتوقراطي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
11	كثيرا ما يحاول الإداري الأكاديمي تحسين مركزه والحصول على ترقية على حساب حاجات المرؤوسين	4.00	1.08	مرتفع
1	يحدد الإداري الأكاديمي المؤسسة وخططها دون مشاورة مرؤوسيه	3.95	0 .94	مرتفع
2	لا يفوض الإداري الأكاديمي سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين	3.63	0 .93	متوسط
9	يكثر الإداري الأكاديمي من الأوامر لتوجيه المرؤوسين	3.63	1.17	متوسط
7	ينسب الإداري الأكاديمي النجاح لنفسه وليس لمرؤوسيه	3.60	1.08	متوسط
12	يركز الإداري الأكاديمي اهتمامه على انجاز العمل	3.57	0 .93	متوسط
13	يتخذ الإداري الأكاديمي الاجتماعات مع المرؤوسين مجالا لإصدار القرارات والأوامر	3.53	1.07	متوسط
15	يعتبر الإداري الأكاديمي الولاء له مقياسا لحصول المرؤوسين على الامتيازات الخاصة	3.46	1.06	متوسط
5	يتنصل الإداري الأكاديمي من المسئولية إذا فشل في حل مشكلة ما	3.46	1.16	متوسط
8	لا يهتم الإداري الأكاديمي بإشباع حاجات المرؤوسين	3.46	1.21	متوسط
17	يتصف رأي الإداري الأكاديمي بالغموض في التعليمات والأوامر	3.42	1.19	متوسط
14	يتحدث الإداري الأكاديمي مع المرؤوسين بطريقة رسمية تشير إلى أنه المسئول الوحيد	3.41	1.20	متوسط
3	لا يعطي الإداري الأكاديمي مرؤوسيه فرصة مناقشة قراراته	3.40	1.12	متوسط
6	يتعام الإداري الأكاديمي بشكل صارم وقاس مع مرؤوسيهم	3.40	1.14	متوسط
16	يسعى الإداري الأكاديمي إلى أن تظل العلاقة بين أفراد الجماعة ضعيفة حتى لا يحدث تكتل ضده	3.40	1.26	متوسط
10	لا يبدي الإداري الأكاديمي مشاعر طيبة نحو المرؤوسين إلا نادراً	3.37	1.09	متوسط
4	لا يعرف الإداري الأكاديمي معنى التحفيز	3.33	1.10	متوسط
18	يطبق الإداري الأكاديمي الأنظمة والتعليمات بحذافيرها	3.30	1.10	متوسط

يتبين من الجدول (9) أن الفقرتين الأولى والحادية عشر كان تقديرهما مرتفع وباقي الفقرات كان تقديرها متوسطاً, وأعلى تقدير كان للفقرة (كثيرا ما يحاول الإداري الأكاديمي تحسين مركزه والحصول على ترقية على حساب حاجات المرؤوسين حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لها تساوي (4.00), وأقل تقدير كان للفقرة (يطبق الإداري الأكاديمي الأنظمة والتعليمات بحذافيرها) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له تساوي (3.30).

جدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط الديمقراطية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
11	يناقش الإداري الأكاديمي المرؤوسين في أمور العمل ويبحث معهم ما يرد منهم من ملاحظات	3.95	1.00	مرتفع
1	لا ينفرد الإداري الأكاديمي والإداري برأيه بل يشرك الآخرين معه في التخطيط وصنع القرار.	3.88	1.00	مرتفع
12	يوزع الإداري الأكاديمي المسؤوليات على المرؤوسين بما يتفق مع قدراتهم وصالح العمل	3.48	.93	متوسط
15	يشيد الإداري الأكاديمي بالأعمال الممتازة للمرؤوسين	3.46	1.14	متوسط
4	يحرص الإداري الأكاديمي على أن يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم	3.41	1.17	متوسط
13	يشجع الإداري الأكاديمي العلم والمعرفة بين المرؤوسين	3.41	1.10	متوسط

6	يعمل الإداري الأكاديمي على أن يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة	3.39	1.12	متوسط
7	يتيح الإداري الأكاديمي الفرصة للنمو المهني له ولأفراد المجموعة	3.37	1.11	متوسط
2	يسمح الإداري الأكاديمي بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه	3.37	1.06	متوسط
8	يتحلى الإداري الأكاديمي بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع زملائه	3.33	1.11	متوسط
3	لا يستأثر الإداري الأكاديمي بالسلطة بل يفوض جزءاً من صلاحياته في العمل للآخرين	3.27	.98	متوسط
5	يلجأ الإداري الأكاديمي إلى استخدام سلطته دون تعسف	3.26	1.14	متوسط
17	يشارك الإداري الأكاديمي المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية	3.26	1.19	متوسط
10	يشجع الإداري الأكاديمي التجديد والتجريب والابتكار مما يدفع العمل إلى التطور	3.26	1.16	متوسط
9	يحترم الإداري الأكاديمي خصوصية الأفراد ما دام ذلك لا يؤثر على العمل	3.25	1.28	متوسط
18	يفهم الإداري الأكاديمي مشاكل المرؤوسين ويعمل على معالجتها	3.24	1.16	متوسط
16	يهتم الإداري الأكاديمي بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين	3.21	1.16	متوسط
14	يمنح الإداري الأكاديمي فرصة القيادة للمرؤوسين	3.19	1.20	متوسط

يتبين من الجدول (10) أن الفقرتين(11,1) كان تقديرهما مرتفعاً وباقي الفقرات كان تقديرها متوسطاً, وأعلى تقدير كان للفقرة (يناقش الإداري الأكاديمي المرؤوسين في أمور العمل ويبحث معهم ما يرد منهم من ملاحظات) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لها تساوي (3.95), وأقل تقدير كان للفقرة (يمنح الإداري الأكاديمي فرصة القيادة للمرؤوسين) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له تساوي (3.19).

جدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط الحرة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	يتبع الإداري الأكاديمي سياسة الباب المفتوح دون ضبط في الاتصالات مع المرؤوسين	3.64	1.20	متوسط
11	يسمح الإداري الأكاديمي لمرؤوسيه بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل	3.49	1.27	متوسط
10	لا يمارس الإداري الأكاديمي دوراً قيادياً يذكر فهو وان كان موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجيهه	3.46	1.14	متوسط
13	تتميز قرارات الإداري الأكاديمي بالارتجال والفوضى	3.46	1.06	متوسط
9	تتسم اجتماعات الإداري الأكاديمي بالمرؤوسين بالارتجال وعدم التخطيط وكثرة المناقشات وضعف الفاعلية	3.45	1.17	متوسط
7	لا يهتم الإداري الأكاديمي كثيرا بتحقيق أهداف المؤسسة	3.45	1.10	متوسط
5	يسند الإداري الأكاديمي لمرؤوسيه الواجبات	3.43	1.13	متوسط

	بطريقة عامة وغير محددة			
16	يجامل الإداري الأكاديمي مرؤوسيه على حساب العمل	3.37	1.15	متوسط
6	يترك الإداري الأكاديمي لمرؤوسيه حل مشاكلهم وحدهم دون متابعة أو مساعدة	3.35	1.20	متوسط
18	يلتزم الإداري الأكاديمي الحيرة إزاء المواقف الإدارية التي تحتاج إلى حزم	3.34	1.13	متوسط
4	يضع الإداري الأكاديمي الحلول لانجاز العمل دون مرجعية	3.33	1.07	متوسط
2	يترك الإداري الأكاديمي للمرؤوسين الحرية في تحديد أهدافهم في العمل كل على حسب أهوائه	3.22	1.04	متوسط
17	يسمح الإداري الأكاديمي للمرؤوسين بتأجيل بعض الأعمال دون النظر إلى نتائج ذلك	3.18	1.13	متوسط
14	لا يتدخل الإداري الأكاديمي في تقرير المهمات ورفاق العمل	3.17	1.11	متوسط
8	لا يضع الإداري الأكاديمي للعمل فلسفة واحدة أو سياسة مرسومة يلتزم المرؤوسين بها في المؤسسة	3.16	1.15	متوسط
3	يترك الإداري الأكاديمي حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات	3.13	1.12	متوسط
12	يغالي الإداري الأكاديمي في استخدام الديمقراطية ويفضل عدم التدخل في أي عمل مهما كانت أهميته	3.10	0 .94	متوسط
15	يضع الإداري الأكاديمي كامل المسؤوليات على كاهل المرؤوسين	3.10	1.14	متوسط

يتبين من الجدول (11) أن جميع الفقرات كان تقديرها متوسطاً, وأعلى تقدير كان للفقرة (يتبع الإداري الأكاديمي سياسة الباب المفتوح دون ضبط في الاتصالات مع المرؤوسين) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لها تساوي (3.64), وأقل تقدير كان للفقرة (يضع الإداري الأكاديمي كامل المسؤوليات على كاهل المرؤوسين) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له تساوي (3.10).

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية، والخبرة)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد لدراسة أثر كل متغير وحده على أنماط القيادة ولم يستخدم تحليل التباين الثلاثي المتعدد لوجود خلايا فارغة وخلايا بها أقل من (5) أفراد.

بالنسبة إلى الرتبة الأكاديمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مستوى من مستويات الرتبة الأكاديمية لأداء أفراد عينة الدراسة والجدول (12) يبين نتائج ذلك

جدول(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الرتبة الأكاديمية للأكاديميين

النمط	المستوى	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**
الأوتوقراطية	أستاذ	3.61	0.33
	أستاذ مشارك	3.52	0 .37
	أستاذ مساعد	3.52	0 .43
	مدرس	3.43	0 .43
	الكلي	3.49	0 .42
الديمقراطية	أستاذ	3.70	0 .10
	أستاذ مشارك	3.54	0 .25
	أستاذ مساعد	3.48	0 .39
	مدرس	3.39	0 .34
	الكلي	3.46	0 .36
الحرة	أستاذ	3.35	0 .42
	أستاذ مشارك	3.47	0 .36
	أستاذ مساعد	3.37	0 .44
	مدرس	3.28	0 .37
	الكلي	3.34	0 .41

يتبين من الجدول (12) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويات الرتبة الأكاديمية لأداء أفراد عينة الدراسة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الرتبة العلمية على أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس, والجدول (13) يبين نتائج ذلك .

جدول(13)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الرتبة الأكاديمية للأكاديميين على أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرتبة العلمية	**الأوتوقراطية**	0 .48	3	0 .16	0 .87	0 .45
	الديمقراطية	0 .75	3	0 .25	1.93	0 .12
	الحرة	0 .63	3	0 .21	1.23	0 .29
الخطأ	**الأوتوقراطية**	36.43	200	0 .18		
	الديمقراطية	26.19	200	0 .13		
	الحرة	34.32	200	0 .17		
المجموع	**الأوتوقراطية**	36.91	203			
	الديمقراطية	26.94	203			
	الحرة	34.96	203			

يتبين من الجدول(13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

بالنسبة إلى الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مستوى من مستويات الخبرة لأداء أفراد عينة الدراسة و الجدول (14) يبين نتائج ذلك

جدول(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة للأكاديميين

المجال	المستوى	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**
الأوتوقراطية	5 سنوات وأقل	3.42	0 .43
	5 – 10 سنوات	3.55	0 .42
	أكثر من 10 سنوات	3.46	0 .36
	الكلي	3.49	0 .42
الديمقراطية	5 سنوات وأقل	3.43	0 .36
	5 – 10 سنوات	3.46	0 .36
	أكثر من 10 سنوات	3.56	0 .32
	الكلي	3.46	0 .36
الحرة	5 سنوات وأقل	3.35	0 .46
	5 – 10 سنوات	3.33	0 .38
	أكثر من 10 سنوات	3.39	0 .37
	الكلي	3.34	0 .41

يتبين من الجدول (14) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويات الخبرة للأكاديميين لأداء أفراد عينة الدراسة ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة للأكاديميين على أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين, والجدول (15) يبين نتائج ذلك .

جدول(15)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة للأكاديميين على أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	**الأوتوقراطية**	0 .80	2	0 .40	2.24	0 .10
	الديمقراطية	0 .24	2	0 .12	0 .91	0 .40
	الحرة	0.02	2	0.01	0 .12	0 .88
الخطأ	**الأوتوقراطية**	36.19	201	0 .18		
	الديمقراطية	26.70	201	0 .13		
	الحرة	34.91	201	0 .17		
المجموع	**الأوتوقراطية**	36.91	203			
	الديمقراطية	26.94	203			
	الحرة	34.96	203			

يتبين من الجدول(15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير الخبرة ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مستوى من مستويات الخبرة للموظفين الإداريين لأداء أفراد عينة الدراسة و الجدول (16) يبين نتائج ذلك

جدول(16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة للموظفين

المجال	المستوى	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**
الأوتوقراطي	5 سنوات وأقل	3.61	0 .31
	أكثر من 5 سنوات	3.35	0 .33
	الكلي	3.52	0 .34
الديمقراطية	5 سنوات وأقل	3.45	0 .35
	أكثر من 5 سنوات	3.27	0 .41
	الكلي	3.39	0 .38
الحرة	5 سنوات وأقل	3.40	0 .36
	أكثر من 5 سنوات	3.19	0 .36
	الكلي	3.32	0.37

يتبين من الجدول (16) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويات الخبرة للموظفين لأداء أفراد عينة الدراسة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة للموظفين على أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين, والجدول (17) يبين نتائج ذلك .

جدول(17)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة للموظفين على أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	**الأوتوقراطية**	1.73	1	1.73	16.90	0.00
	الديمقراطية	.87	1	0 .87	6.15	0 .01
	الحرة	1.11	1	1.11	8.32	0 .00
الخطأ	**الأوتوقراطية**	11.5	113	0.10		
	الديمقراطية	15.99	113	0.14		
	الحرة	15.07	113	0.13		
المجموع	**الأوتوقراطية**	13.32	114			
	الديمقراطية	16.86	114			
	الحرة	16.18	114			

يتبين من الجدول(17) وجود فروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير الخبرة على جميع الأنماط , لصالح ذوي الخبرة من (1-5) سنوات , كما تبين من قيم المتوسطات الحسابية في جدول رقم (16).

السؤال الخامس : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين تعزى لمتغير الوظيفة ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مستوى من مستويات الوظيفة لأداء أفراد عينة الدراسة والجدول (18) يبين نتائج ذلك

جدول(18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الوظيفة للأكاديميين وللموظفين

المجال	المستوى الوظيفي	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**
الأوتوقراطية	أكاديمي	3.49	0 .42
	إداري	3.52	0 .34
	الكلي	3.50	0 .39
الديمقراطية	أكاديمي	3.46	0 .36
	إداري	3.39	0 .38
	الكلي	3.43	0 .37
الحرة	أكاديمي	3.34	0 .41
	إداري	3.32	0 .37
	الكلي	3.34	0 .40

يتبين من الجدول (18) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويات الوظيفة لأداء أفراد عينة الدراسة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد, والجدول (19) يبين نتائج ذلك:

جدول(19)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الوظيفة على أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين للأكاديميين وللموظفين

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوظيفة	**الأوتوقراطي**	0.05	1	0.05	0.35	0.55
	الديمقراطية	0.38	1	0.38	2.74	0.09
	الحرة	0.02	1	0.02	0.18	0.67
الخطأ	**الأوتوقراطية**	50.23	317	0.15		
	الديمقراطية	43.81	317	0.13		
	الحرة	51.14	317	0.16		
المجموع	**الأوتوقراطية**	50.29	318			
	الديمقراطية	44.19	318			
	الحرة	51.16	318			

يتبين من الجدول(19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين تعزى لمتغير الوظيفة.

2.4 مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال ومن خلال نتائج الدراسة أن جميع الأنماط كان تقديرها متوسطاً, ولم يوجد أي نمط كان تقديره مرتفعاً أو منخفضاً, وأعلى تقدير كان لنمط القيادة (الأوتوقراطي) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له (3.49)، ثم

القيادة الديمقراطية التي بلغ متوسطها(3.46)، والقيادة الحرة التي بلغ متوسطها (3.34).

ويتبين من النتائج عدم وجود نمط قيادي سائد، وجاء أعلى متوسط للنمط الأوتوقراطي وجاء تقدير أعضاء هيئة التدريس للفقرات في النمط الأوتوقراطي ،" كثيرا ما يحاول الإداري الأكاديمي تحسين مركزه والحصول على ترقية على حساب حاجات المرؤوسين، ويحدد الإداري الأكاديمي المؤسسة وخططها دون مشاورة مرؤوسيه،" ويركز الإداري الأكاديمي اهتمامه على انجاز العمل، ولا يفوض الإداري الأكاديمي سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين" مرتفعاً، مما يعني أن القائد الأكاديمي في الجامعة يمارس النمط الأوتوقراطي إذ يركز العمل في يده، ويسعى جاهداً إلى تحسين مركزه على حساب العاملين معه. لقد تنوعت أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين بين الأنماط الثلاثة إذ جاء تقدير أعضاء هيئة التدريس عالياً لنمط القيادة الديمقراطية في الفقرتين : يناقش الإداري الأكاديمي المرؤوسين في أمور العمل ويبحث معهم ما يرد منهم من ملاحظات، والفقرة يناقش الإداري الأكاديمي المرؤوسين في أمور العمل ويبحث معهم ما يرد منهم من ملاحظات.

كما جاء كذلك تقدير أعضاء هيئة التدريس عالياً في نمط القيادة الحرة في الفقرتين: يتبع الإداري الأكاديمي سياسة الباب المفتوح دون ضبط في الاتصالات مع المرؤوسين، ويسمح الإداري الأكاديمي لمرؤوسيه بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل.

ويمكن تفسير ذلك في أن الأكاديمي الإداري يمارس أنماط مختلفة لذا جاء تقدير أعضاء هيئة التدريس إلى ممارسات تندرج تحت الأنماط الثلاثة: الأوتوقراطي والديمقراطي والحر، كما أن تقارب الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس أعطت تصوراً واضحاً وواقعياً للأنماط القيادية لدى الأكاديميين الإداريين ، كما أن الأكاديمي الإداري

يمارس أدواره القيادية من وجهة نظر شخصية وفقاً في أحيان كثيرة بما ينسجم والنظام في الجامعة، كذلك جاءت الممارسات القيادية منسجمة مع طبيعة النظام الإداري في جامعة طيبة.

وأتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (عبدالرحمن, 2001) في أن النمطين القياديين الدكتاتوري والديمقراطي من الأنماط القيادية السائدة.

وقد اختلفت نتائج الدراسة في هذا المجال مع دراسة (أبوعيدة, 2005) في أن الأنماط السائدة في الجامعات الفلسطينية كان ترتيبها تنازلياً كما يلي(الديمقراطي، الترسلي، الأوتوقراطي)، واختلفت كذلك مع (النيرب, 2003) في أن الأنماط القيادية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس تمثلت في النمط الديمقراطي الذي حصل على متوسط، والنمطين التسيبي والدكتاتوري حصل كلاً منهما على منخفض، واختلفت مع (عبدالرحمن, 2001) في أن النمط الفوضوي (الحر) لا يعد من الأنماط السائدة وذلك من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس. ويمكن تفسير ذلك في ضوء اختلاف مكان ومجتمع كل دراسة وبالتالي هناك اختلاف بين سياسات وأنماط القيادة في كل جامعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

أظهرت نتائج هذا السؤال أن جميع الأنماط كان تقديرها متوسط,ولم يوجد أي نمط كان تقديره مرتفع أو منخفض, وأعلى تقدير كان لنمط القيادة (الأوتوقراطي) وأقل تقدير كان لنمط القيادة (الديمقراطية)، في حين أن القيادة الحرة جاءت متوسطة بين النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي.

وجاء ترتيب أنماط القيادة من وجهة نظر الإداريين مختلفاً عن ترتيبها من وجهـة نظر أعضاء هيئة التدريس ويلاحظ من النتائج تشابه بين تقدير المـوظفين الإداريـين وأعضاء هيئة التدريس في الفقرة (كثيرا ما يحاول الإداري الأكاديمي تحسين مركـزه

والحصول على ترقية على حساب حاجات المرؤوسـين وهـي فـي جانـب القيـادة الأوتوقراطية).

و جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الأولى من وجهة نظر الإداريـين ويمكـن تفسير ذلك في ضوء الأنظمة والتعليمات في الجامعة والتي تجمع الصلاحيات والمهـام في يد الإداري الأكاديمي ولا تفوض الصلاحيات إلى مساعده أو إلى الموظفين الـذين يتعاملون معه في العمادة أو القسم الأكاديمي.

و جاء تقدير الموظفين الإداريين متضارباً فهم في النمط الأول: الأوتـوقراطي قالوا أن هناك عدم مشاركة لهم في التخطيط، وأنهم لا يستشارون أو يـشاركون فـي العمل، وفي النمط الديمقراطي أعطوا تصوراً عالياً خاصة في الفقرتين: يناقش الإداري الأكاديمي المرؤوسين في أمور العمل ويبحث معهم ما يرد منهم من ملاحظات، ويناقش الإداري الأكاديمي المرؤوسين في أمور العمل ويبحث معهـم مـا يـرد مـنهم مـن ملاحظات، مما يعني عدم وضوح الرؤيا لديهم عن مفهوم النمط القيادي أو التحيز ضد أو مع الأكاديميين الإداريين، خاصة وأن تقديرهم للفقرة التي تنص على: يمنح الإداري الأكاديمي فرصة القيادة للمرؤوسين جاء منخفضاً.

وفي نمط القيادة الحرة جاء تقدير الأكاديميين الإداريين متوسطاً في جميع الفقرات، وجاءت الفقرة أعلى فقرة: يتبع الإداري الأكاديمي سياسة الباب المفتوح دون ضبط في الاتصالات مع المرؤوسين، مما يعني أن هذه الممارسة تؤيد الفكرة بوجود نمط مختلط من أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين وعدم وجود نمط واحد يعتمد عليه الإداري الأكاديمي، ويؤيد مجيء الفقرة في نمط القيادة الحرة (يضع الإداري الأكاديمي كامل المسؤوليات على كاهل المرؤوسين) متدنية و(عدم تفويض الصلاحيات من قبل الإداري الأكاديمي إلى العاملين معه)، لذا يرى الباحث أن الأكاديميين الإداريين ربما لم يتعرضوا إلى برنامج تدريبي في القيادة وأن ممارستهم الإدارية تقوم على

اجتهادات شخصية بحتة، كما أن وضوح أنظمة وسياسات الجامعة المتعلقة بالعمل الإداري من وخلال وجود وصف وتصنيف لكل وظيفة يساعد في تكريس نمط معين دون آخر.

وأتفقت نتائج الدراسة في هذا المجال مع (المومني والطحاينة،(2006) في أن عمداء كلية التربية الرياضية يمارسون القيادة بدرجة متوسطة، ومع (العسيلي، 1999) في أن شيوع النمط الديكتاتوري والنمط الديمقراطي لدى أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الفلسطينية، ومع ألوا وجولي (Ulloa &Julie,2003) في أن هناك اختلافاً في درجة الرضا بكليات المجتمع المختلفة تبعاً لنمط الاتصال المتبع فيها علماً أن إدراك نمط القيادة كان متشابهاً عند الجميع. يمكن تفسير هذا الاتفاق في ضوء تشابه بعض الممارسات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية والفلسطينية، فمهامهم تكاد أن تكون واضحة ومتشابه إلى حد كبير.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

لقد جاءت تصورات جميع أعضاء هيئة التدريس ومن كافة الرتب متوافقة عند تقديرهم لنمط القيادة السائد لدى الأكاديميين الإداريين، ويفسر الباحث ذلك من خلال وجود تعامل مباشر بينهم وبين الإداري الأكاديمي لذا فهم الأكثر قدرة على تحديد النمط القيادي لدى الإداري الأكاديمي، كما أن اتفاقهم يعود إلى وضوح الرؤية لديهم عن أنماط القادة خاصة وأنهم ممن يندرجون تحت رتب علمية قائمة على البحث العلمي، لذا جاء تقديرهم متوافقاً إلى حد كبير ، لذا لم يؤثر متغير الرتبة على تقديرهم لوجود لغة مشتركة بينهم كونهم يمثلون شريحة واحدة. وقد يعزى ذلك الى أن نمط القيادة الذي

يتبعه الأكاديمي الإداري هو نمط واحد مع جميع أعضاء هيئة التدريس مما جعل الفروق تختفي لان أفراد العينة باختلاف رتبتهم الإكاديميه يتعرضون لنمط قيادة واحد.

وقد اتفقت نتائج الدراسة في هذا المجال مع براون (Brown,1999) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية .

واختلفت نتائج الدراسة في هذا المجال مع (عبدالرحمن، 2001) في وجود فروق دالة إحصائياً في النمط الفوضوي بين حملة مؤهلي الدكتوراه والماجستير لصالح الدكتوراه.

وبالنسبة لمتغير الخبرة فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة.

لقد جاءت تقديرات أعضاء هيئة التدريس متوافقة فيما يتعلق بمتغير الخبرة ، ويرى الباحث أن هذا منطقي وطبيعي (إذ تأثير الرتبة العلمية على تقدير النمط جاء متوافقا بين كافة أعضاء هيئة التدريس ويمكن تفسير ذلك في وضوح رؤية ورسالة الجامعة لديهم، كذلك إلى بساطة النظام الإداري السائد في الجامعة،خاصة وأن الجامعة تتبع نظام يتيح لجميع أعضاء هيئة التدريس فيها تولي المواقع الإدارية في الجامعة) وينسجم مع نتائج الدراسات من مثل دراسة براون(Brown,1999) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية . ويمكن تفسير هذا بأن جميع أفراد العينة يتعرضون لنمط قيادي متشابه مما جعل الفروق لا تظهر باختلاف الخبرة،وذلك أن تعرض أفراد العينة لنمط قيادي من قبل الأكاديميين الإداريين بشكل ثابت أثر على تشابه استجاباتهم مما أدى إلى أخفاء الفروق، وقد اتفقت نتائج الدراسة في هذا المجال مع (عبدالرحمن، 2001) في لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية السائدة لدى الأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية

تعزى لمتغير الخبرة، ومع (العسيلي، 1999) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية السائدة لدى الأكاديميين الإداريين تعزى لمتغير الخبرة، ومع (العمري، وآخرون Al-Omari et,al., 2008) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أعضاء هيئة التدريس عند تقديرهم لنمط القيادة السائد لديهم تعزى لمتغير الخبرة، ومع براون (Brown,1999) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة من وجهة نظر رؤساء الجامعات والكليات عند تقديرهم لنمط القيادة السائد لديهم.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير الخبرة على جميع الأنماط, لصالح ذوي الخبرة الأقل من (1-5) سنوات.

لقد أظهرت نتائج الدراسة منطقية تقديرات الإداريين حسب متغير الخبرة، إذ أن صاحب الخبرة الأطول هو الأكثر قدرة على تحديد ممارسات الإداري الأكاديمي كون ممارسته وتجربته في العمل أكثر زمنياً من صاحب الخبرة الأقل، لذا كانت تقديراتهم مختلفة وهذا أمر طبيعي فأصحاب الخبرة الأقصر لم تتاح لهم الفرصة الكافية بعد لاكتساب الخبرة المناسبة مقارنة مع أصحاب الخبرة الأطول ويمكن تفسير ذلك بأن أصحاب الخبرة الأعلى تفاعلوا مع أكاديميين إداريين أكثر مما ولد لديهم القدرة على الحكم بشكل مختلف عن أصحاب الخبرة الأقل وجاءت نتائج الدراسة في هذا المجال متفقة مع كلاً (أبوعيدة، 2005) في وجود تأثير لمتغير الخبرة على تصور أعضاء هيئات التدريس بالنسبة لنمط القيادة، ومع العسيلي في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت نتائج الدراسة في هذا المجال مع (عبدالرحمن، 2001) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية السائدة لدى الأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في أنماط القيـادة لـدى الأكـاديميين الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين تعـزى لمتغيـر الوظيفة.

مما يعني أن الموقع الوظيفي لم يؤثر على تقدير الأكاديميين الإداريين أو الموظفين الإداريين على تقديرهم لنمط القيادة السائد في جامعة طيبة، ويمكن تفسير ذلك كون الإجراءات الإدارية في جامعة طيبة تتميز بنظام مساندة من قبل هيئة العمادة في كل كلية والخدمات الإدارية المساندة لها، لذا جاء تقدير الجميع من موقع الوظيفة متوافقاً إلى حد كبير.

كما أن طبيعة العلاقات التي تسود بين الرئيس والمرؤوس في جامعة طيبة تتسم بجانب أنساني كبير، مما يؤثر في صياغة تصورات ووجهات نظر واحدة بين الطرفين، وهذا ما لمسه الباحث خلال دراسته في الجامعة في مرحلة البكالوريوس

وقد اتفقت نتائج الدراسة في هذا المجال مع (أبوعيدة، 2005) في أنه لا يوجد تأثير لمتغير مكان العمل على تصورات أعضاء هيئات التدريس نحو الأنماط القيادية.

3.4 التوصيات:

وفي ضوء نتائج الدراسة فأن الباحث يوصي بالآتي:

1. أجراء دراسة للكشف عن أنماط القيادة الدى الإداريات الأكاديميات في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية.

2. توجيه الدعوة إلى جامعة طيبة للعمل على تشكيل فرق عمل من المختصين لتقوم بإجراء الندوات والمحاضرات التثقيفية بخصوص ماهية القيادة وأنماطها.
3. دعوة جامعة طيبة إلى تفريغ الإداري الأكاديمي للعمل الإداري الذي يكلف به، والتخفيف من النصاب الأكاديمي.
4. أعداد برنامج تدريبي للموظفين الجدد في جامعة طيبة يتضمن في جزء منه مهارات ومفاهيم القيادة.
5. تدريب عضو هيئة التدريس عند تعينه في الجامعة.

المراجع

أ- المراجع العربية:

إبراهيم، أحمد (1999م) **نحو تطوير الإدارة المدرسية**، ط3، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، مصر.

أبو عيدة،كفاية يوسف (2005). **الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وأنعكاستها على أداء العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبوندا، سامية (2007). **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

الدمياطي، سلطانة (2008). **لمشكلات الأكاديمية لطالبات جامعة طيبة وعلاقتها بمستوى الأداء**، متوفر على موقع جامعة طيبة: www.**taibahu**.edu.sa

الدويش، عبدالرزاق (2009) .**واقع القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي لدى العاملين في شركة سابك في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك،الأردن.

سالم، فؤاد الشيخ، رمضان، زياد، الدهان، أميمه، مخامرة، محسن (1998). **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط6، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن.

شحادة، رائف (2008).**العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الأكاديميين الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين المحتلة.

العابدي، علي، شعبان، عبدالكريم (2009). الأنماط القيادية ودورها فـي تقـويم أداء أعضاء الهيئة التدريس، دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الكوفة، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد (11)، العدد (2)،ص26-42.

عباس،علي (2008).**أساسيات علم الإدارة**، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

عبدالرحمن، ميساء (2001).**الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين والأكاديميين فـي الجامعة الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة النجـاح الوطنيـة، نابلس، فلسطين.

العسيلي، رجاء (1999). **النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنـك فلسطين كما يراها أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الـوظيفي**، رسـالة ماجستير غير منشورة، القدس، فلسطين .

الفقيه،علي (2006) .**القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتهـا بالفعاليـة التنظيمية لأدارت التربية والتعليم في المملكـة العربيـة الـسعودية**، أطروحـة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الفياض، محمود أحمد (1995). **أثر النمط القيادي علـى الإبـداع الإداري للـشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: استخدام نظرية الشبكة الإداريـة**، رسـالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

القريوتي, محمد قاسم, (2000) , **السلوك التنظيمي – دراسـة الـسلوك الإنـساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، ط3, دار الشروق للنـشر والتوزيـع, عمان الأردن.

قشطة، منى (2009).**درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

مرعي، كائنكان (2008). **أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

كلخ، محمد (2000).المقومات **الشخصية والمهنية للقيادة التربوية الفاعلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في محافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المصري، رفيق (2007). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، **مجلة الجامعة الإسلامية** (سلسلة الدراسات الإنسانية)، م15،العدد الأول ،ص623- ص661.

مغاري، تيسير (2009)، **نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين المحتلة.

المومني، زياد، والطحاينة، زياد (2006). السلوك القيادي التحويلي لعمداء كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم،**أبحاث اليرموك**، المجلد (23)، العدد (2) ص633- 657.

النيرب، أحمد (2003). **الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .

هاوس، بيتر(2006). **القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق**، ترجمة: صلاح المعيـوف، ومحمد البرعي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الهلالي، الشرب (2001)، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية فـي بعـض الكليات الجامعية في مصر، دراسة ميدانية، **مجلـة مـستقبل التربيـة العربيـة**، عدد(21)، أيا ، ص55- 77.

ب- المراجع الانجليزية:

Al-Omar Aieman, Qablan, Ahmad, Khasawneh, Samer & Khasawneh Aman (2008). Leadership and Adaptability styles of Deans at Public Jordanian Universities. **Journal of Human Sciences**, An - Najah Univ Vol. 22**.pp 54-82**

Brown,Caly Eugence (1999). "**A Comparative study of public college and university presidential perceptions of effective leadership practices**" ERIC Documents, ED NO. 8940279.

Rue, L. and Byars, L. (2003**). Human Resource Management** Boston: McGraw-Hill.

Stoner, J.,& Freeman, R. E. and Gilbert, J. D. (2004). . **Management Prentice Hall**, 6th ed. India: Baba Barkha Nath Printers.

Ulloa, H. & Julie. M. (2003). Leadership behaviors and communications satisfaction: community college in Micronesia **Dissertation Abstracts International .**(A), 64,pp 11- 63.

Wern. Thomas (2000). **Leader's Companion, Insights on Leadership Through the Ages** , New York : The Free Press pp 355-359

Wippy, H,J.D. (2001), "leadership and faculty Job satisfaction . **Journal of Educational Administration.** 40(4), 368-390

Yukl, G. (2006**). *Leadership in organizations***, *Sixth edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

ملحق (أ)

أداة الدراسة قبل التحكيم

بسم ا الرحمن الرحيم

أداة دراسة

الأستاذ الفاضل.. المحترم .

تحية وبعد :

يجري الباحث دراسة تهدف إلى معرفة أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين والإداريين في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين فيها، ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة مؤتة.

وفي ضوء الأدب السابق والدراسات السابقة وآراء المختصين والخبرة الميدانية في هذا المجال أعد الباحث استبانه تحتوي على فقرات تقيس الممارسات القيادية لدى الأكاديميين الإداريين والإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين في الجامعة.

وقد تضمنت الأداة فقرة تمثل أنماط القيادة الآتية :

- القيادة الأوتوقراطية .
- القيادة الديمقراطية .
- القيادة الحرة .

ولعلم الباحث أنكم من أصحاب الخبرة والدراية في هذا المجال فانه يأمل قراءة المجال, وإبداء رأيكم في ضوء ما يلي:

1-مدى انتماء الفقرة إلى أنماط القيادة .

2-وضوح صياغة العبارة.

4-إبداء وتقديم أية ملاحظات ترونها ضرورية للتطوير الأداة .

مع خالص الشكر والتقدير لجهودكم في خدمة البحث العلمي .

الباحث : خالد الجهني

أولاً: القيادة الأوتوقراطية:

ملاحظات	وضوح العبارة	أنتماء الفقرة إلى أنماط القيادة	الفقرة	رقـــم الفقرة
			يحـدد الإداري الأكـاديمي والإداري منفـرداً أساسـيات المؤسسة وخططها دون مشاورة مرؤوسيه.	1
			لا يفوض الإداري الأكاديمي والإداري سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين.	2
			لا يعطي الإداري الأكاديمي والإداري مرؤوسيه فرصـة لمناقشة فيما قرر.	3
			لا يعرف الإداري الأكاديمي والإداري معنى التحفيز.	4
			يتنصل الإداري الأكاديمي والإداري من المسؤولية إذا فشل في حل مشكلة ما.	5
			الإداري الأكاديمي والإداري قاسـيين وصـارمين فـي تعاملهما مع مرؤوسيهم.	6
			ينسب الإداري الأكاديمي والإداري النجاح لنفسه ولـيس لمرؤوسيه.	7
			لا يهتم الإداري الأكـاديمي والإداري بإشـباع حاجـات المرؤوسين.	8
			يكثر الإداري الأكاديمي والإداري من الأوامـر الـصادرة لتوجيه المرؤوسين.	9
			لا يبدي الإداري الأكاديمي والإداري مشاعر طيبـة نحـو المرؤوسين ألا نادراً.	10

رقـــم الفقرة	الفقرة	أنتماء الفقرة إلى أنماط القيادة	وضوح العبارة	ملاحظات
11	كثيراً ما يحـاول الإداري الأكـاديمي والإداري تحـسين مركزه والحصول على ترقيه ويهمل حاجات المرؤوسين.			
12	يركز الإداري الأكاديمي والإداري اهتمامه علـى إنجـاز العمل.			
13	يتخـذ الإداري الأكـاديمي والإداري الاجتماعـات مـع المرؤوسين مجالا لإصدار القرارات والأوامر.			
14	يتحدث الإداري الأكـاديمي والإداري مـع المرؤوسـين بطريقة رسمية تشير أنه المسؤول الوحيد.			
15	يعتبر الإداري الأكاديمي والإداري الـولاء لـه مقياسـاً لحصول المرؤوسين على الامتيازات الخاصة.			
16	يسعى الإداري الأكاديمي والإداري إلى أن تظل العلاقـة بين أفراد الجماعة ضعيفة حتى لا يحدث تكتل ضده.			
17	يستبد الإداري الأكاديمي والإداري بالرأي مـع التعـصب الأعمى والغموض في التعليمات والأوامر.			
18	يستخدم الإداري الأكـاديمي والإداري أسـاليب الفـرض والإرغام والغموض في التعليمات والأهداف			

ثانياً: القيادة الديمقراطية

رقـــم الفقرة	الفقرة	أنتماء الفقرة إلـى أنماط القيادة	وضوح العبارة	ملاحظات
1	لا ينفرد الإداري الأكاديمي والإداري برأيه بل يشرك الآخـرين معه في التخطيط وصنع القرار.			
2	يسمح الإداري الأكاديمي والإداري بحرية أبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه.			
3	لا يستأثر الإداري الأكاديمي والإداري بالسلطة بل يفوض جزءاً من صلاحيته في العمل للآخرين.			
4	يحرص الإداري الأكاديمي والإداري على أن يسود جـو مـن المحبة بين أفراد التنظيم.			
5	يلجأ الإداري الأكاديمي والإداري ي إلى اسـتخدام سـلطته دون تعسف.			
6	يعمل الإداري الأكاديمي والإداري علـى أن يـسود الاحتـرام المتبادل بين القائد والمجموعة.			
7	يتيح الإداري الأكاديمي والإداري الفرصة النمـو والمهنـي لـه ولأفراد المجموعة.			
8	يتحلى الإداري الأكاديمي والإداري بالحكمة والعقلانية والـذكاء في تصرفاته مع زملائه.			
9	يحترم الإداري الأكاديمي والإداري خصوصية الأفـراد مـادام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين، أو العمل.			
10	يشجع الإداري الأكاديمي والإداري التجديد والتجريب والابتكار مما يدفع العمل إلى التطور.			

رقـــم الفقرة	الفقرة	أنتماء الفقرة إلـى أنماط القيادة	وضــوح العبارة	ملاحظات
11	يناقش الإداري الأكاديمي والإداري المرؤوسين فـي أمور العمل ويبحث ما يرد منهم من مقترحات.			
12	يوزع الإداري الأكاديمي والإداري المسؤوليات على المرؤوسين بما يتفق مع قدراتهم وصالح العمل.			
13	يشجع الإداري الأكاديمي والإداري العلم والمعرفـة بين المرؤوسين.			
14	يمنح الإداري الأكاديمي والإداري الفرصة للمسؤولين للقيادة.			
15	يشيد الإداري الأكاديمي والإداري بالأعمال الممتازة للمرؤوسين.			
16	يهتم الإداري الأكاديمي والإداري و بحل الخلافـات التي تحدث بين المرؤوسين.			
17	يشارك الإداري الأكـاديمي والإداري المرؤوسـين مناسباتهم الاجتماعية.			
18	يفهم الإداري الأكاديمي والإداري مشاكل المرؤوسين ويعمل على معالجتها.			

ثالثاً: القيادة الحرة

رقم الفقرة	الفقرة	أنتماء الفقرة إلى أنماط القيادة	وضوح العبارة	ملاحظات
1	يتبع الإداري الأكاديمي والإداري سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع المرؤوسين.			
2	يترك الإداري الأكاديمي والإداري للمرؤوسين الحرية في تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة.			
3	يترك الإداري الأكاديمي والإداري لمرؤوسيه حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لانجاز العمل.			
4	يفوض الإداري الأكاديمي والإداري السلطة لمرؤوسه على أوسع نطاق.			
5	يسند الإداري الأكاديمي والإداري لمرؤوسيه الواجبات بطريقة عامة، وغير محددة.			
6	يترك الإداري الأكاديمي والإداري لمرؤوسيه حل مشاكلهم لوحدهم.			
7	لا يهتم الإداري الأكاديمي والإداري كثيراً بتحقيق أهداف المؤسسة.			
8	لا يضع الإداري الأكاديمي والإداري للعمل فلسفة واحدة أو سياسة مرسومة يلتزم بها المرؤوسين في المؤسسة، والمرؤوسين يسلكون ما يرونه مناسباً من وجهة نظرهم.			

ملاحظات	وضـوح العبارة	أنتماء الفقرة إلـى أنماط القيادة	الفقرة	رقـم الفقرة
			تتسم إجتماعات الإداري الأكاديمي والإداري بالمرؤوسين بالارتجال، وعدم التخطيط وكثـرة المناقـشات، وضـعف الفاعلية، لأن قراراتها ليست ملزمة.	9
			لا يمارس الإداري الأكاديمي والإداري دوراً أو عملاً قيادياً يذكر، فهو وأن كان موجوداً بجسمه، فإنه غائب من حيـث تأثيره وتوجيه.	10
			يسمح الإداري الأكاديمي والإداري لمرؤوسيه بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل.	11
			يغالي الإداري الأكاديمي والإداري في استخدام الديمقراطية ويفضل عدم التدخل في أي عمل مهما كانت أهميته.	12
			يفوض الإداري الأكـاديمي والإداري علـى الـصلاحيات الكاملة للمرؤوسين.	13
			لا يتدخل الإداري الأكاديمي والإداري في تقرير المهمـات ورفاق العمل.	14
			يضع الإداري الأكاديمي والإداري كامل المسؤوليات علـى كاهل المرؤوسين.	15
			لا يتدخل الإداري الأكاديمي والإداري ألا عنـدما تـصبح المشاكل جدية.	16
			يسمح الإداري الأكـاديمي والإداري للمرؤوسـين بتأجيـل بعض الأعمال.	17
			يسمح الإداري الأكاديمي والإداري بأن تحـدد مـدى تقدمها في العمل.	18

الملحق (ب)

أداة الدراسة بعد التحكيم

بسم ا الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

كلية التربية-قسم الأصول والإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور/ الدكتور/...حفظكم ا

السلام عليكم ورحمة ا وبركته وبعد:

يجري الباحث دراسة بعنوان:

أنماط القيادة لدى الأكاديميين الإداريين في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين فيها

ونظراً لكونكم من أصحاب الخبرة، أكون شاكراً لكم لتفضلكم بالإجابة على هذه الاستبانة، ولا شك أن نجاح هذه الدراسة يتوقف على مشاركتكم الفاعلة، مؤكداً أن الإجابات سيتم استخدامها للبحث العلمي فقط، وستبقى في إطار السرية التامة.

مع خالص امتناني وتقديري لتعاونكم

وتقبلوا تحياتي،،،

الباحث

خالد الجهني

معلومات عامة:

أولاً: الرتبة العلمية:

أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد ☐ مدرس☐

ثانياً: الخبرة:

خمس سنوات وأقل ☐ (5_10) سنوات ☐ أكثر من عشر سنوات ☐

ب- الإداريين:

أولاً: الخبرة:

خمس سنوات وأقل ☐ أكثر من خمس سنوات☐

ج- متغير الوظيفة :

إداري ☐ أكاديمي ☐

أولاً: القيادة الأوتوقراطية:

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادر جداً
1	يحدد الإداري الأكاديمي المؤسسة وخططها دون مشاورة مرؤوسيه.					
2	لا يفوض الإداري الأكاديمي سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين.					
3	لا يعطي الإداري الأكاديمي مرؤوسيه فرصة مناقشته قراراته.					
4	لا يعرف الإداري الأكاديمي معنى التحفيز.					
5	يتنصل الإداري الأكاديمي من المسؤولية إذا فشل في حل مشكلة ما.					
6	يتعامل الإداريون الأكاديمي بشكل صارم وقاس مع مرؤوسيهم.					
7	ينسب الإداري الأكاديمي النجاح لنفسه وليس لمرؤوسيه.					
8	لا يهتم الإداري الأكاديمي بإشباع حاجات المرؤوسين.					
9	يكثر الإداري الأكاديمي من الأوامر الصادرة لتوجيه المرؤوسين.					
10	لا يبدي الإداري الأكاديمي مشاعر طيبة نحو المرؤوسين إلا نادراً.					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادر جداً
11	كثيراً ما يحاول الإداري الأكاديمي تحسين مركزه والحصول على ترقيه على حساب حاجات المرؤوسين.					
12	يركز الإداري الأكاديمي اهتمامه على إنجاز العمل.					
13	يتخذ الإداري الأكاديمي الاجتماعات مع المرؤوسين مجالا لإصدار القرارات والأوامر.					
14	يتحدث الإداري الأكاديمي مع المرؤوسين بطريقة رسمية تشير أنه المسؤول الوحيد.					
15	يعتبر الإداري الأكاديمي الولاء له مقياساً لحصول المرؤوسين على الامتيازات الخاصة.					
16	يسعى الإداري الأكاديمي إلى أن تظل العلاقة بين أفراد الجماعة ضعيفة حتى لا يحدث تكتل ضده.					
17	يتصف رأى الإداري بالغموض في التعليمات والأوامر.					
18	يطبق الإداري الأكاديمي الأنظمة والتعليمات بحذافيرها.					

ثانياً: القيادة الديمقراطية

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادر جداً
1	لا ينفرد الإداري الأكاديمي برأيه بل يشرك الآخرين معه في التخطيط وصنع القرار.					
2	يسمح الإداري الأكاديمي بحرية أبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه.					
3	لا يستأثر الإداري الأكاديمي بالسلطة بل يفوض جزءاً من صلاحيته في العمل للآخرين.					
4	يحرص الإداري الأكاديمي على أن يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.					
5	يلجأ الإداري الأكاديمي إلى استخدام سلطته دون تعسف.					
6	يعمل الإداري الأكاديمي على أن يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.					
7	يتيح الإداري الأكاديمي الفرصة النمو المهني له ولأفراد المجموعة.					
8	يتحلى الإداري الأكاديمي بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع زملائه.					
9	يحترم الإداري الأكاديمي خصوصية الأفراد مادام ذلك لا يؤثر على العمل.					
10	يشجع الإداري الأكاديمي التجديد والتجريب والابتكار مما يدفع العمل إلى التطور.					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادر جداً
11	يناقش الإداري الأكاديمي المرؤوسين في أمور العمل ويبحث معهم ما يرد منهم من مقترحات.					
12	يوزع الإداري الأكاديمي المسؤوليات على المرؤوسين بما يتفق مع قدراتهم وصالح العمل.					
13	يشجع الإداري الأكاديمي العلم والمعرفة بين المرؤوسين.					
14	يمنح الإداري الأكاديمي الفرصة القيادة للمرؤوسين.					
15	يشيد الإداري الأكاديمي بالأعمال الممتازة للمرؤوسين.					
16	يهتم الإداري الأكاديمي بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين.					
17	يشارك الإداري الأكاديمي المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية.					
18	يفهم الإداري الأكاديمي مشاكل المرؤوسين ويعمل على معالجتها.					

ثالثاً: القيادة الحرة

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادر جداً
1	يتبع الإداري الأكاديمي سياسة الباب المفتوح دون ضبط في الاتصالات مع المرؤوسين.					
2	يترك الإداري الأكاديمي للمرؤوسين الحرية في تحديد أهدافهم في العمل كل على حسب أهوائه.					
3	يترك الإداري الأكاديمي لمرؤوسيه حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات					
4	وضع الحلول لانجاز العمل دون مرجعية.					
5	يسند الإداري الأكاديمي لمرؤوسيه الواجبات بطريقة عامة، وغير محددة.					
6	يترك الإداري الأكاديمي لمرؤوسيه حل مشاكلهم وحدهم دون متابعة أو مساعدة.					
7	لا يهتم الإداري الأكاديمي كثيراً بتحقيق أهداف المؤسسة.					
8	لا يضع الإداري الأكاديمي للعمل فلسفة واحدة أو سياسة مرسومة يلتزم المرؤوسون بها في المؤسسة.					
9	تتسم اجتماعات الإداري الأكاديمي بالمرؤوسين بالارتجال، وعدم التخطيط وكثرة المناقشات، وضعف الفاعلية					

					لا يمارس الإداري الأكاديمي دوراً أو عملاً قيادياً يذكر، فهو وأن كان موجوداً بجسمه، فإنه غائب من حيث تأثيره وتوجيه.	**10**
					يسمح الإداري الأكاديمي لمرؤوسيه بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل.	**11**
					الديمقراطية استخدام في يغالي الإداري الأكاديمي أهميته. كانت مهما عمل أي في التدخل عدم ويفضل	**12**
					تتميز قرارات الإداري الأكاديمي بالارتجال والفوضى.	**13**
					لا يتدخل الإداري الأكاديمي في تقرير المهمات ورفاق العمل.	**14**
					يضع الإداري الأكاديمي كامل المسؤوليات على كاهل المرؤوسين.	**15**
					يجامل الإداري الأكاديمي مرؤوسيه على حسب العمل.	**16**
					يسمح الإداري الأكاديمي للمرؤوسين بتأجيل بعض الأعمال دون النظر إلى نتائج ذلك.	**17**
					يلتزم الإداري الأكاديمي الحيرة إزاء المواقف الإدارية التي تحتاج إلى حزم.	**18**

الملحق (ج)

أسماء السادة المحكمين وعناوينهم

ملحق (ج)

أسماء السادة المحكمين وعناوينهم

المحكم	جهة العمل	التخصص
.د. سامي القطاونة	جامعة مؤتة	لغة عربية
د.صبري الطراونة	جامعة مؤتة	قياس وتقويم
د.علي الزعبي	جامعة مؤتة	مناهج وطرق تدريس
د.ملوح الخريشا	جامعة مؤتة	أصول تربية
د.محمد فتحي	جامعة تبوك	إدارة تربوية
د.محمد مسلم	جامعة تبوك	إدارة تربوية
د.محمد يوسف	جامعة تبوك	إدارة تربوية
د.نايل الرشايدة	جامعة مؤتة	إدارة تربوية
د.نصر مقابلة	جامعة مؤتة	مناهج وطرق تدريس

الملحق (د)

كتاب تسهيل المهمة